

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, våren 2008

Selvstendig arbeid innen hovedprofilen Finans
Veileder: Førsteamanuensis Stig Tenold

Hvorfor Shanghai?

Norske rederiers direkteinvesteringer i Shanghai

av
Hans-André Aadland Høen

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

”East is East,
and West is West,
and never the twain shall meet”

Rudyard Kipling, The Ballad of East and West, 1889

Sammendrag

I perioden 1965-1999 etablerte mange norske rederier seg i Singapore. Flere tiår senere, i perioden 1995-2008, etablerer flere av de største norske rederiene seg i Shanghai. Hvorfor gjør de det? Er det et sammenfall i lokaliseringsfaktorer mellom de to stedene? Ved hjelp av Dunning's eklektiske paradigme forsøker denne utredningen å gjøre rede for nettopp dette. Hovedfunnet er at mens de norske rederiene vektlegger et mangfold av syv ulike lokaliseringsfaktorer i Singapore, er rederiene entydige om at det er kun to signifikante lokaliseringsfaktorer i Shanghai: 1. *Geografisk nærhet til kunder og marked.* 2. *Ønske om å etablere seg i det kinesiske markedet.* Kina er et spesielt vanskelig land å betjene fra Norge, mye fordi Kinas forretningskultur er så preget av guanxikulturen. Skal man lykkes stort i det kinesiske markedet kreves det personlig tilstedeværelse. Rederiene tiltrekkes av det store markedet som eksisterer i dag og øyner omrisset av hvilket potensial som vil ligge i det kinesiske markedet i fremtiden.

Forord

Kina har alltid opptatt meg, da jeg både er født i landet og har bodd og studert der i til sammen mer enn tolv år. Min interesse for Asia og spesielt Kina er derfor stor. Når da denne selvstendige utredningen i masterstudiet gav meg anledning til å fordype meg i norske rederiers direkteinvesteringer i Shanghai og Singapore, grep jeg muligheten med stor interesse. Arbeidet med oppgaven har vært både lærerikt og interessant, og jeg håper utredningen vil gi leserne en god innføring i emnet.

Jeg ønsker å takke førsteamanuensis Stig Tenold for at han ønsket å veilede meg, samt for gode råd og rettleiding i arbeidet med denne utredningen. Takk også til Henry Svendsen og Pål Utvik i Grieg Shipping Group som tok seg tid til å bli intervjuet og som introduserte meg til deres Kina. Sist, men ikke minst: Takk til min kone Ragnhild som har støttet meg gjennom ni år med Kina-studier og økonomistudier.

Bergen, 19. juni 2008

Hans-André Aadland Høen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	8
1.1	Bakgrunn	8
1.2	Problemstilling.....	9
1.3	Metode.....	9
2	Teori.....	11
2.1	Internasjonal handel	11
2.2	Foreign Direct Investment – FDI	12
2.3	Dunning's eklektiske paradigme – OLI-rammeverket.....	13
2.4	Produktsyklusmodellen.....	15
2.5	Rederinæringens mobilitet	16
2.6	Klyngeeffekt	17
3	Norske rederier i Singapore.....	18
3.1	Introduksjon	18
3.2	Singapores historie.....	18
3.2.1	Innledning	18
3.2.2	Beliggenhet	18
3.2.3	Fra Sir Stamford Raffles til selvstendighet i 1965	19
3.2.4	1965-1999 Singapore vokser som FDI-nasjon	19
3.3	Singapores politikk for å tiltrekke seg FDI.....	21
3.4	Case fra Singapore.....	22
3.4.1	Introduksjon.....	22
3.4.2	Odfjell ASA	22
3.4.3	Masterbulk/Westfal-Larsen	24
3.4.4	Barwil Agencies/Wilhelm Wilhelmsen ASA	25
3.4.5	Nortrans	28
3.5	Faktorer som gjør Singapore til foretrukket lokalisering	29
4	Norske rederier i Shanghai	32
4.1	Introduksjon	32

4.2	Shanghais historie	32
4.2.1	Innledning	32
4.2.2	Beliggenhet	32
4.2.3	1840 – Opiumskrig	33
4.2.4	1842 – Industrialisering	33
4.2.5	1949 – Shanghai i kommunistisk dvale	34
4.2.6	1978 – Deng Xiao Ping, ”sosialisme med kinesiske kjennetegn”	35
4.2.7	1992 – En ny vår med ”sosialistisk markedsøkonomi”	35
4.3	Kinas politikk for å tiltrekke seg FDI	36
4.4	Case fra Shanghai. Grieg Shipping Groups direkteinvestering.	38
4.4.1	Innledning	38
4.4.2	Myndighetenes innstilling.....	39
4.4.3	Skatter og avgifter.....	40
4.4.4	Nærhet til markedet. Betydningen av guanxi.....	40
4.4.5	Politisk stabilitet. Etikk og korrupsjon.	42
4.4.6	Billig arbeidskraft	43
4.4.7	Joint venture	44
4.4.8	Shanghai versus Singapore	46
4.5	Faktorer som gjør Shanghai til foretrukket lokalisering	48
5	Sammenligning mellom Singapore og Shanghai	50
5.1	Ulike faser i produktlivssyklusen	50
5.2	Tilbud i Singapore, etterspørsel i Shanghai.....	51
5.3	Kostnads- eller markedsorientert FDI	52
5.4	OLI-rammeverket anvendt på Singapore og Shanghai	53
5.4.1	Stort mangfold i Singapore	54
5.4.2	Større enighet i Shanghai.....	54
5.4.3	På tross av vs. på grunn av	56
5.4.4	Nytt marked, sterkt preget av guanxikultur	56
6	Konklusjon	58
7	Tillegg.....	60
7.1	Liste over de 30 største rederiene i Norge i 2007.....	60

7.2	Liste over de åtte rederiene som deltok i spørreundersøkelsen	61
7.3	Intervjustruktur	62
7.4	Litteraturliste.....	63

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over lokaliseringsfaktorer i Singapore.....	30
Tabell 2: Oversikt over lokaliseringsfaktorer i Shanghai.....	49
Tabell 3: Oversikt over lokaliseringsfaktorer i Singapore og Shanghai.....	55

1 Innledning

De siste tiårene har Singapore og Shanghai vokst til å bli de to viktigste shippingbyene i Asia for norske rederier. I denne masteroppgaven sammenligner jeg faktorer som førte til at norske rederier etablerte seg i Singapore i perioden 1965-1999 med faktorene som har ført til at norske rederier etablerte seg i Shanghai i perioden 1995-2008. Dunning's eklektiske paradigme brukes som hovedteorigrunnlag for å identifisere lokaliseringsfaktorene i Singapore og Shanghai. Jeg belyser også forskjellen mellom Singapore og Shanghai ved hjelp av produktlivssyklusmodellen, horisontal/vertikal integrering og tilbud-etterspørsel-perspektivet.

Sentralt i oppgaven står forskningsarbeid som ble gjort i forbindelse med NHH-forskningsprosjektet "Norske rederiers multinasjonale virksomhet". Her ble blant annet fire rederier intervjuet om hvorfor de etablerte seg i Singapore. Dette materialet danner utgangspunktet for kapittel 3 der jeg gjør rede for lokaliseringsfaktorene i Singapore.

Ved å gå gjennom Norges Rederiforbunds liste over Norges 30 største rederier har jeg funnet at åtte av rederiene har etablert seg i Shanghai. Alle disse har jeg sendt ut spørreskjema til. Det åttende rederiet, Grieg Shipping Group, har jeg dessuten gjort dybdeintervjuer med. Dette materialet danner utgangspunkt for kapittel 4 der jeg gjør rede for Shanghais lokaliseringsfaktorer.

Analysen av resultatene fra Shanghai og Singapore kommer i kapittel 5 der jeg sammenligner Singapore-prosjektets funn med funnene jeg har gjort gjennom mine undersøkelser. Her forsøker jeg å besvare spørsmålet "Hvorfor Shanghai? Er lokaliseringsfaktorene som tiltrakk norske rederiers direkteinvesteringer i Singapore i perioden 1965-1999 de samme som i Shanghai i perioden 1995-2008?"

1.1 Bakgrunn

I perioden 1965 til 1999 gikk mange av de norske rederienes direkteinvesteringer (Foreign Direct Investment, FDI) til Singapore. I 1999 og 2000 ble forskningsprosjektet "Norske rederiers multinasjonale virksomhet" gjennomført under ledelse av Hans Jarl Kind ved Norges Handelshøyskole, Senter for internasjonal økonomi og skipsfart og Senter for

samfunns- og næringslivsforskning. Forskningsprosjektet hadde som hensikt å studere konsekvenser og sammensetninger av rederinæringens multinasjonale virksomhet generelt og utenlandske direkteinvesteringer spesielt. I forbindelse med dette prosjektet ble det skrevet flere siviløkonomutredninger og høyereavdelingsavhandlinger som så nærmere på hvilke faktorer som gjorde Singapore til et populært land å investere i for norske rederier.

Nesten ti år senere (2008) finner jeg disse resultatene interessante. Samtidig ser vi at Shanghai de siste årene har begynt å tiltrekke seg norske rederiers FDI. Hvorfor har norske rederiers interesse for Shanghai økt så signifikant?

1.2 Problemstilling

Emnet jeg vil belyse i denne oppgaven er bakgrunnen for norske rederiers direkteinvesteringer i Shanghai, formulert som spørsmålet "Hvorfor Shanghai? Er lokaliseringfaktorene som tiltrakk norske rederiers direkteinvesteringer i Singapore i perioden 1965-1999 de samme som i Shanghai i perioden 1995-2008?"

1.3 Metode

Jeg vil bruke Dunning's eklektiske paradigme for å identifisere hvilke faktorer som ble lagt til grunn for norske rederiers investeringer i Singapore og Shanghai.

For å identifisere lokaliseringfaktorene som førte til norske rederiers etableringer i Singapore i perioden 1965-1999 har jeg brukt resultatene funnet i forskningsprosjektet "Norske rederiers multinasjonale virksomhet". Flere av oppgavene i forskningsprosjektet intervjuet bedrifter som har etablert seg i Singapore. Fra dette forskningsprosjektet har jeg brukt de fire intervjuene som ble gjort med rederier; Odfjell ASA, Westfal-Larsen & Co (Masterbulk), Wilhelmsen ASA (Barwil Agencies) og Nortrans.

For å finne faktorer som leder til etableringer i Shanghai har jeg tatt utgangspunkt i Norges Rederiforbunds liste over de 30 største norske rederiene. Listen er beregnet ut fra tonnasje. Ved å gå gjennom informasjon fra samtlige av de 30 rederiene har jeg funnet at 8 av de 30 største norske rederiene har etablert seg i Shanghai. Samtidig fant jeg at 14 av de 30 rederiene er etablert i Singapore per i dag.

Syv av de åtte rederiene med kontor i Shanghai er intervjuet per spørreskjema. Spørreskjemaet er lagt tettest mulig opp til strukturen i Singapore-intervjuene, slik at resultatene skal bli mest mulig sammenlignbare. Det siste rederiet, Grieg Shipping Group, har jeg gjennomført to dybdeintervjuer med. Det ene intervjuet er gjort på Griegs hovedkontor Grieg Gaarden i Bergen med prosjektdirektør Henry Svendsen, medlem i Grieg Shipping Groups ledergruppe og sentral i etableringen av Shanghai-kontoret. Det andre intervjuet er gjort per telefon til Kina med Pål Utvik som er "country manager" og eneste utsendte nordmann til Kina fra Grieg Shipping Group.

Denne oppgaven må nødvendigvis forenkle komplekse avgjørelser rundt det å investere i utlandet. Teorigrunnlaget jeg bygger på, OLI-rammeverket, kritiseres for å være for generelt, slik at det i liten grad forklarer ulike typer av internasjonal produksjon. OLI-rammeverket er likevel det mest anvendte rammeverket for å analysere FDI.

Det ville også vært en styrke for oppgaven om flere av de åtte Shanghai-etablerte rederiene var blitt dybdeintervjuet, gjerne alle. De skriftlige svarene fra rederiene er imidlertid så samstemte at det er rimelig grunn til å anta at ytterligere dybdeintervjuer ikke ville ha avdekket flere lokaliseringsfaktorer av signifikant betydning. Til sammenligning: Den gang rederiene ble spurt om hvorfor de etablerte seg i Singapore vektla rederiene mange ulike lokaliseringsfaktorer.

2 Teori

2.1 Internasjonal handel

Teorien rundt internasjonal handel er sentral når man skal skjønne hvorfor norske rederier investerer i utlandet. For bedre å forstå oppbyggingen av det teoretiske rammeverket vil jeg derfor kort komme inn på den historiske utviklingen av teorirammeverket.

Internasjonal handel defineres ofte som "flyten av varer, tjenester og produksjonsfaktorer over landegrenser", der produksjonsfaktorer består av kapital og arbeidskraft. Denne type handel har eksistert i alle år, men ble først betydelig etter at vesteuropeere, da spesielt engelskmenn, begynte å flytte til "The Western Offshots". Disse landene regnes ofte som USA, Canada, Australia og New Zealand. Perioden rundt 1750 regnes som starten på den historisk markante økningen i internasjonal handel. Internasjonal handel besto på 1700- og 1800-tallet i stor grad av vesteuropeere som handlet seg i mellom – lokalt og mellom kontinentene.¹ Industrialiseringen og internasjonalisering er to faktorer som bidro til at Vesten, sammenlignet med resten av verden, utviklet en betydelig velstandsøkning og en markant økning i brutto nasjonalproduktet per kapita.

I akademia har internasjonal handel og FDI blitt analysert for å forstå hvorfor bedrifter handler med andre land og hvorfor bedrifter etablerer seg i andre land enn sitt opprinnelsesland. I tidligere tider var styresmaktenes holdning at det er mest rasjonelt å produsere *alle* typer varer og tjenester innad i landet for å være selvberget. Da kan ingen andre stater tjene på å selge etterspurte varer til "oss", noe som ville ledet til negativ handelsbalanse som tømmer statskassen for kapital. Økonomen Adam Smith (1723-1790) var blant de første som var med på å endre denne oppfattelsen av internasjonal handel.² Hans arbeid fikk over tid innvirkning på britiske myndigheters handelspolitikk. De forsto etter hvert at det kunne lønne seg å konsentrere seg om nasjonale handelsfortrinn. Dette innebar at en nasjon burde konsentrere innsatsen rundt sine absolutte fortrinn og eksportere dette, for så å importere fra andre nasjoner det man ikke selv produserte. Dette

¹ Landes 1998

² Smith 1776/2003

ville netto føre til mer i statskassen både for britiske myndigheter og deres handelspartnere, til tross for at andre varer måtte importeres.

2.2 Foreign Direct Investment – FDI

Rundt 1870-årene tok internasjonal handel en ny vending. Bedrifter handlet ikke bare med andre land, men i økende grad etablerte seg der også – FDI. Det ble tidlig observert at FDI foretatt av forskjellige bedrifter ikke hadde samme motivasjon eller begrunnelse. FDI ble dermed delt inn i to kategorier:

- Markedsorienterte investeringer der investeringen er rettet mot markedstilgang i landet det investeres i. Betegnes ofte som horisontal integrering.
- Kostnadsorienterte investeringer dreier seg ofte om billig tilgang på råvarer og/eller arbeidskraft. Betegnes ofte som vertikal integrering.³

Disse selskapene investerte ofte i infrastruktur som havner, jernbaner, telegraf, gruver og plantaser. Varer som kaffe, te, sukker, tobakk, frukt og frossent kjøtt var hovedbestanddelene i denne handelen.⁴ Hvorfor ble dette gjort? Hvorfor investere i andre land hvor regler, språk og kultur er annerledes enn i hjemlandet? Investeringer i utlandet blir ansett for å være risikable, hvorfor velger da bedrifter å internasjonalisere sine produkter fremfor å betjene de ulike markedene gjennom eksport, tekniske kontrakter eller markedsføringsavtaler med utenlandske firmaer?

Det kom mange forklaringer på dette, men det var ikke før i doktorgradsavhandlingen til S. H. Hymer (1960) at FDI-spørsmålet ble besvart på en tilfredsstillende måte.⁵ Han så ikke lenger på markeder som perfekte. Informasjon er heller ikke fritt tilgjengelig uten kostnader. Utenlandske firmaer har en negativ informasjonsbarriere som må oppveies tilstrekkelig av andre positive faktorer.

En videre forståelse av FDI bidro C. P. Kindleberger (1969) med.⁶ Han antok at i en verden med perfekt konkurranse ville det ikke vært rasjonelt med FDI. I en slik perfekt verden er det

³ Gisnås 1995, s. 18

⁴ Gisnås 1995, s. 17

⁵ Hymer 1960

⁶ Kindleberger 1969

bare rasjonelt å drive internasjonal handel, altså ren import- og eksporthandel. Ut fra dette mener Kindleberger at FDI bare eksisterer grunnet imperfekt internasjonal konkurranse. Selv identifiserer han fire imperfeksjoner: Ikke perfekte varemarkeder, ikke perfekte faktormarkeder, det at det lønner seg å drive stort (stordriftsfordeler) og myndigheters subsidiering og avgiftslegging. Buckley og Casson (1976) ser nærmere på disse imperfeksjonene og finner at de er nødvendige for å forstå hvorfor det eksisterer FDI, men at de ikke gir en utfyllende forklaring.⁷ Buckley og Casson mener imperfeksjonene fører til en internalisering av kunnskap. Lessard (1979) fremhever at heller ikke internaliseringsfaktorer forklarer utfyllende hvorfor noen foretar FDI.⁸ Han mener imperfeksjoner i finansmarkedet skaper ytterligere insentiver for internasjonalisering.

Som vi ser kom det i perioden 1960-1979 flere teorier og komplementære teorier som prøvde å forklare FDI. Økonomen John H. Dunning så at FDI ikke kunne beskrives med bare én teori, fordi internasjonale selskaper er ulike i funksjon og karakter og endrer seg over tid.⁹ Han så behovet for å samle mange teorier i ett forklarende paradigme basert på tre prinsipper for å skape et fundament for å forstå internasjonal produksjon. Denne teorien kalles Dunnings eklektiske paradigme.

2.3 Dunnings eklektiske paradigme – OLI-rammeverket

"It was, however, the dissatisfaction with these partial explanations of international production, and lack of a formal model relating it either to trade or other models of resource transfer that led economists to favour a more eclectic approach to the subject"¹⁰

Som vi ser var det misnøyen med de eksisterende forklaringene på FDI som ledet Dunning til å skape en mer helhetlig forklaring rundt FDI. Hans hypotese var at et selskap ville først investere i utlandet når tre betingelser er innfridd: Eierskapsfordeler, lokaliseringfordeler og internaliseringsfordeler. Disse tre faktorene må alle være innfridd for at ulempen ved det å være utenlandsk oppveies.

⁷ Buckley og Casson 1976

⁸ Lessard 1979

⁹ Dunning 1980

¹⁰ Dunning 1980, s. 275

- Eierskapsfordeler (Ownership): Et selskap har eierskapsfordeler når selskapet besitter spesifikke fortrinn som ikke innehas av vertsnasjonen eller dens bedrifter. Det kan være patenter, globale nettverk eller immaterielle eiendeler som ansatte med kunnskap og erfaring.
- Lokaliseringsfordeler (Localisation): Det må være fordeler knyttet til det å være lokalisert i en vertsnasjon. Dette kan være nærhet til kunder, naturressurser, gunstige faktorpriser, lavere kostnader eller lavere skattesatser som leder til økt profitt. Disse faktorene kan være utslagsgivende for at det er billigere å produsere lokalt enn å eksportere til markedet.
- Internaliseringsfordeler (Internalisation): Fortrinn som er mer lønnsomme ved å bevare dem internt i selskapet, enn ved å selge eller å leie dem ut.¹¹

Dunnings eklektiske paradigme går også under navnet OLI-rammeverket (Ownership, Localisation, Internalisation). I komplekse beslutningsprosesser rundt et selskaps eventuelle etablering i utlandet, er OLI-rammeverket et verktøy som gir oversikt i prosessen. I de fleste fremstillinger av OLI legges det mest vekt på lokalisering, da lokaliseringsspesifikke faktorer spiller en spesielt viktig rolle når man skal bestemme hvor et selskap etablerer seg. I denne masteroppgaven er spørsmålet: "Hvorfor Shanghai?" Det blir derfor fokusert på lokaliseringsfaktorer og fordeler ved disse. Det er lokaliseringsfaktorene norske rederier legger vekt på i en etableringsprosess i utlandet. Eierskapsfordeler og internaliseringsfordeler er som regel avklarte faktorer.

Dunnings eklektiske paradigme er som vi har sett ikke en altomfattende teori, men den tar for seg sentrale elementer i hvorfor selskaper foretar FDI. OLI-rammeverket fungerer godt i beskrivelsen av hvilke faktorer norske rederier er på utkikk etter når de ser etter nye lokaliseringer i utlandet. FDI innen shippingnæringen kan forklares med selskapsspesifikke eiendeler som kan være vanskelige å selge, men som skaper profittmuligheter når de blir anvendt i nye markeder.¹²

¹¹ Dunning 1980

¹² Tenold 2000, s. 2

2.4 Produktsyklusmodellen

Før vi tar for oss hva som skaper lokaliseringsfordeler skal det noteres at de teoriene vi har sett på til nå alle har tatt utgangspunkt i *hvorfor* bedrifter foretar FDI, og ikke på *strømmen* av FDI. Vernon (1966) la merke til at strømmen av FDI endrer seg over tid. Dette la grunnlaget for "produktsyklusmodellen", en dynamisk modell som ser på et produkts livsløp.¹³ Det innebærer at internasjonal handel og etablering av produksjon i utlandet er relatert til et produkts livssyklus.

Faktorer som påvirker hvor et rederi ønsker å være etablert, kan sees i lys av produktets livssyklus.¹⁴

I den første fasen av syklusen dominerer et fåtall av pionerrederier som handler først (first-movers). Disse kjennetegnes ved at de ser muligheter for innovasjon og spesialisering. For at deres investeringer skal lønne seg er de vanligvis teknologisk langt fremme, har tilgang på kapital og har garanterte langtidskontrakter. I flere tilfeller opererer disse rederiene i kvasimonopoler, produktdifferensierte arenaer eller markeder preget av høye priser der deres pionerånd fremskaffer lavere priser for markedet, men fortsatt lønnsomme priser for dem.

Den andre fasen i syklusen kjennetegnes ved markedsekspanasjon og standardisering. I shippingsektoren blir etterspørselen større og sikrere, mens standardiseringen innen nisjen skaper skalafordeler. Dette gjelder for både tilbudet av denne typen skipstjenester og anskaffelseskostnaden for de spesialiserte skipene. Skalafordeler kommer til syne og pionerene har fortsatt fordeler, men disse reduseres.

I den tredje fasen er priser og kostnader av avgjørende betydning. Det har gjerne kommet et bruktmarked for denne typen skip, det teknologiske forspranget er visket ut og det kapitalintensive elementet har i stor grad forsvunnet.

¹³ Vernon 1966

¹⁴ Det følgende avsnittet bygger på Tenold 2008

For norske rederier har denne anvendelsen av produktlivssyklusen til en viss grad kunnet forklare hvor norske rederier har registrert selskapet eller flåten sin. I den første og andre fasen av syklusen er de gjerne registrert i sitt opphavsland, men i den tredje fasen av syklusen, der kostnader er av avgjørende betydning, kan det lønne seg å registrere seg i et fremmed skipsregister eller i et annet land.

2.5 Rederinæringens mobilitet

Shipping er et vidt begrep. Det betegner en næring som består av svært mange ulike segmenter. Noen segmenter er helt landfaste mens andre, som rederiene, er særdeles mobile. Rederienes produksjonsfaktor, skipene, er i sin fysiske natur mobile og seiler ofte mellom havner i land langt borte fra rederienes hovedkontor. I mange tilfeller er skipet aldri innom landet det er registrert i. Store deler av den norske handelsflåten seiler i internasjonale farvann og betjener internasjonale kunder. Skipene bestilles gjennom anbudsrunder og bygges ofte i utlandet. Etter at skipet er bygget er det som oftest bemannet av et internasjonalt skipsmannskap som ikke trenger å inkludere nordmenn. Finansieringen av skip er heller ikke begrenset av landegrenser. Alle disse faktorene bidrar til at rederinæringen får en meget mobil natur.¹⁵

Den mobile naturen har vært en viktig årsak til at rederinæringen har internasjonalisert seg tidligere og i større grad enn de fleste andre næringer i Norge. Historien viser at rederiene ikke har hatt de samme båndene på seg når det gjelder å flytte virksomheten ut av hjemlandet dersom det viser seg å være mer gunstig økonomisk for eierne. Fortøyningene har vært knyttet løsere enn i for eksempel de mer landfaste shippingsegmentene, som skipsverft og skipsutstyersindustri. "Å flagge ut" er et helt konkret begrep fra shippingnæringen som nå brukes i overført betydning i andre bransjer, nettopp fordi mobiliteten over landegrenser er et typisk trekk ved rederinæringens vesen.

Likevel behøver ikke rederiets nasjonalitet å være uvesentlig. Ofte indikerer nasjonen et rederi er registrert i hvilken kvalitet skipene og rederiet innehar. Dette kommer av at skipene i mange land må være registrert i visse typer registre og tilfredsstillende visse krav for å kunne seile langs en kyst eller legge til en kai. Noen registreringsland blir forbundet med

¹⁵ Stokke & Hauge 1999, s. 7-8

høykvalitetssegmentet, mens andre land blir forbundet med lavkostsegmentet. Hvilket skipsregister forskjellige skip er registrert i vil derfor variere avhengig av hvilket segment rederiet opererer i. I andre tilfeller ser vi at politiske bestemmelser avgjør hvilken nasjonalitet som er å foretrekke.

2.6 Klyngeeffekt

Når det eksisterer koblinger mellom forskjellige aktører i en næring har vi en næringsklynge (engelsk: Cluster). En næringsklynge består av bedrifter med samme beslektet virksomhet,¹⁶ og regnes som en lokaliseringsfordel. Når vi analyserer shippingnæringens konkurranseevne ser vi på næringen den er en del av, og hvilket sluttprodukt næringen tilbyr. Denne vertikale strukturen innebærer leverandører, videreforedlere, markedsførere, tjenestebedrifter, finansinstitusjoner, forskning og utvikling. Sammen skaper bedriftene i klyngen forbedret konkurranseevne.¹⁷

¹⁶ Porter, 1990

¹⁷ Reve, Lensberg og Grønnhaug, 1992

3 Norske rederier i Singapore

3.1 Introduksjon

Dunning beskriver de faktorene som taler for rederiers FDI. Ved å gjennomgå Singapores historie vil jeg nå se på hvilke faktorer Singapore har naturlig og hvilke de gjennom historien har tilegnet seg. Jeg vil spesielt se på perioden 1965 til 1999, da det var i denne perioden norske rederier etablerte seg i Singapore. Jeg oppsummerer også de tiltakene som myndighetene i Singapore har gjennomført for å tiltrekke seg FDI.

Etter dette går jeg gjennom fire intervjuer som er gjort med fire norske rederier som er etablert i Singapore. Avslutningsvis oppsummerer jeg lokaliseringsfaktorene som fremkommer i de fire intervjuene.

Denne delen er i hovedsak basert på Gisnås (1995), Hauge og Stokke (1999) og Akselsens (2000) oppgaver og utredninger. Deres arbeid danner sammenligningsgrunnlaget for mine undersøkelser i kapittel 4 om hvorfor norske rederier i perioden 1995 til 2008 har investert i Shanghai.

3.2 Singapores historie

3.2.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg i korte trekk gjennomgå Singapores generelle politiske og økonomiske historie for å belyse de grep som er gjort for å tiltrekke seg FDI med vekt på shippingsektoren. Aller først presenterer jeg hvilke naturgitte lokaliseringsfaktorer Singapore er i besittelse av.

3.2.2 Beliggenhet

Singapore er en liten øy som ligger rett nord for ekvator, helt sør på Siam-halvøen (Malaya-halvøen). Denne lille øyen er på 648 km², noe som i norsk målestokk tilsvarer øyen Hitra utenfor Trøndelagskysten. Singapore har en svært strategisk plassering da den i dag ligger på vendepunktet for den korteste sjøruten fra Det indiske hav til Sør-Kinahavet. Før Suezkanalen åpnet i 1869 gikk seilruten mellom Europa og Sør-Kinahavet rundt Afrikas sørkyst Kapp det gode håp. Den gang var Sundastredet mellom Sumatra og Java det gunstigste

vendepunktet. Åpningen av Suez-kanalen er altså av avgjørende betydning for Singapores fremvekst. I dag innebærer Suez-kanalens posisjon at all skipsfart fra Europa samt all olje fra Den arabiske golf på vei til stillehavskysten av Asia, seiler forbi Singapore.¹⁸

3.2.3 Fra Sir Stamford Raffles til selvstendighet i 1965

Navnet Singapore kommer av sanskrit og betyr "løvebyen". Singapores nyere historie startet i 1819 da Sir Stamford Raffles fra det britiske East Indian Co (EIC) ervervet rettigheter til å etablere handelspost ved Singapore-elvens munning fra sultanen av Riau-Johor og den lokale høvdingen. Sir Raffles ville ta opp handelskampen med hollenderne som lenge hadde dominert vestlig handel i området. I 1826 ble Singapore overdratt til EIC og knyttet til handelsbyene Penang og Malakka. Disse tre byene ble kalt "The Straits Settlements". Her ble det erklært fri handel og immigrasjon. Dette førte til handel, nybygging og immigrasjon fra hele regionen. Flesteparten av immigrantene som slo seg ned i Singapore var kinesere. I 1867 ble de tre byene i "The Straits Settlements" erklært som britisk kronkoloni.¹⁹

Da Suez-kanalen åpnet fikk dette stor betydning for Malakkastredet og spesielt Singapore som utviklet seg som entrepôthavn og regionscenter. Under andre verdenskrig okkuperte Japan Singapore. Etter krigen gikk Singapore i retning av løsrivelse fra Storbritannia som kolonimakt. I 1957 fikk Singapore indre selvstyre og fire år senere, i 1961, ble Singapore endelig erklært uavhengig fra Storbritannia. Kort tid etter ble Singapore med på å danne den Malaysiske Føderasjon i 1963. Konflikter førte til at Singapore forlot føderasjonen i 1965 og ble erklært som selvstendig republikk samme år.²⁰

3.2.4 1965-1999 Singapore vokser som FDI-nasjon

I 1964 ble Port of Singapore Authority (PSA) etablert. Dette markerte starten på en aktiv og sterk havnepolitikk fra myndighetene. Dette trengtes da Singapore sto ovenfor mange utfordringer etter å ha blitt en selvstendig republikk. De største utfordringene var:

¹⁸ Gisnås 1995, s. 70

¹⁹ Gisnås 1995, s. 47

²⁰ Gisnås 1995, s. 48

- Nedleggelsen av den britiske militærbasen i landet som sysselsatte mellom 20 000 og 40 000 personer gjennom direkte ansettelser eller indirekte bruk av tjenester.²¹
Dette sto for 14 % av Singapores BNP.
- Tapet av Singapores "hinterland". Singapore hadde fungert som havn for Malaysia, men mistet denne funksjonen.
- Konkurransen fra Indonesia som bygget ut sine havner og maritime fasiliteter.

Singapore angrep utfordringene ved å bestemme seg for at utenlandske bedrifter skulle tiltrekkes med gunstige rammebetingelser og billig arbeidskraft. Visjonen var å bli en global by med "One Stop"-fasiliteter. Dette ble gjort ved å etablere The Economic Development Board (EDB). Singapore nådde raskt sine mål ved å tilrettelegge for enkle finansielle rammer for utenlandske investeringer. De organiserte arbeidsstokken ved å innføre minstelønn og minstekrav til standard. Myndighetene innførte også en effektiv offentlig administrasjon og nulltoleranse for korrupsjon, noe som investorer ser på med gunst.

På 1970-tallet gikk lønningene i Singapore sakte men sikkert oppover, og landet mistet konkurransevne til andre land i regionen. Myndighetene håndterte dette ved å legge til rette for mer kapitalintensiv produksjon i stedet for å konkurrere på lave lønninger. Dette viste seg å fungere, men da den globale resesjonen på midten av 1980-tallet slo inn var det nødvendig å ytterligere diversifisere Singapores økonomiske fundament. Singapore skulle nå bli et "Total Business Center", noe som innebar både satsing på produksjonsnæringen og servicenæringen. Strategien fikk kallenavnet "Singapore's Twin Engines of Growth".²² Singapore var ute av resesjonen allerede sommeren 1986 takket være myndighetenes tiltak: "Twin Engine"-politikken, videreutvikling og utdyping av den teknologiske basen og utvikling av næringsklynger. Serviceinnstillingen fra singaporienske myndigheter var nok en gang vellykket. Veksten lot ikke vente på seg.

²¹ Tan 1995

²² Tan Chwee Huat 2000

Neste økonomiske nedkjøling for Singapore kom under Asia-krisen i 1998. Landets tilpasningsdyktige myndigheter var nok en gang på offensiven og kuttet skatter og avgifter for å motvirke de negative tidene.²³

3.3 Singapores politikk for å tiltrekke seg FDI

Singapore bestemte seg tidlig på 1960-tallet for å satse på shipping. Dette inkluderte shippingsenter, skipsbyggingssenter og skipsvedlikeholdssenter. Fra 1969 til 1982 seksdoblet omsetningen seg. Tidlig på 1970-tallet satset de også på offshorerigger og supplybåter og hadde innen 1974 verdens fjerde største oljeraffineringscenter. Allerede i 1972 bygget Singapore en moderne containerhavn tilpasset den da nye "Twenty-foot Equivalent Unit" (TEU) standarden. Containerhavnen var den andre i Asia (etter Japan), og ble den sentrale containerhavnen i Sørøst-Asia.²⁴ Dette gjorde Singapore til en av de viktige verdenshavnene i den globale kjeden av containerhavner, og styrket Singapores rolle som entrêpothavn for regionen.

For å tiltrekke seg utenlandske rederier innførte Singapore skattefri registrering av skip i deres skipsregister. Dette ble gjort for å øke den maritime kompetansen og sysselsette singaporianere som mannskap. Trekket var svært vellykket.

Perioden til og med krisen på 1980-tallet var preget av sterk vekst for shippingaktivitet i Singapore. Nedkjølingen av økonomien i 1986 og skjerpingen av standarden i Singapores shippingregister i 1987 førte ikke til noen tonnasje-flukt av betydning. Singapore var i 1987 rangert som den 13. største shippingnasjonen i verden.²⁵

I Singapore har det over tid vokst frem en meget konkurransedyktig og stor shippingklynge, mye takket være myndighetenes bevisste politikk for å fremme næringsklynger på 1980-tallet.

Neste store tiltak som ble gjort i 1991 av myndighetene i Singapore for å tiltrekke seg rederiers FDI var AIS-politikken; "Approved International Shipping". Dette innebærer at

²³ Stokke og Hauge 1999, s. 64

²⁴ Gishås 1995, s. 123

²⁵ Akselsen 2000, s. 35

rederier kan etablere seg i Singapore uten å registrere skipene der og uten knapt å betale skatt. Tanken er at tilstedeværelsen av rederier vil tiltrekke en næringsklynge med beslektet virksomhet, samt flere advokater, forsikringselskaper og finansinstitusjoner som støtter disse.

3.4 Case fra Singapore

3.4.1 Introduksjon

Denne delen av oppgaven ser på fordelene ved å være lokalisert i Singapore sett gjennom øynene til fire norske rederier som er etablert i Singapore. De to første intervjuene er gjort av Morten Andreas Hauge og Espen Stokke (1999). Disse intervjuet rederiene Odfjell ASA og Westfal-Larsen/Masterbulk. De to siste rederiene ble intervjuet av Christine Charlotte Akselsen (2000) som intervjuet Barwil Agencies/Wilhelmsen ASA og Nortrans/Seatrans. Disse fire "Singapore-intervjuene" danner sammenligningsgrunnlaget for neste kapittel om norske rederiers etablering i Shanghai.

Stokke & Hauge (1999) intervjuet de menneskene som faktisk foretok investeringene i Singapore, mens Akselsen (2000) intervjuet ansatte i rederiene som er etablert i Singapore.²⁶ Dette medfører at intervjuene har et noe ulikt fokus.

3.4.2 Odfjell ASA

Odfjell ASA ble etablert i Norge i 1916 og er i dag et fullintegrert rederi. Selskapet har siden 1916 fokusert mer og mer på spesialisert transport. Industrialisert gods, spesielt kjemikalietransport, er Odfjell ASA sitt hovedfokus i dag. Rederiets hovedansvar er å eie og operere avanserte kjemikalietankere på globaliserte handelsruter, og å tilby helhetlig og skreddersydd shippingservice til petrokjemisk industri.

²⁶ I Odfjell Tankers Asia Pte. Ltd er president Gudmund Valen intervjuet, i Masterbulk Pte. Ltd president Ragnar Nielsen, i Barwil Agencies Pte. Ltd direktør Christian Due og i Nortrans Shipping Ltd. direktør Trond Kyrkjebø.

I 1997 økte Odfjell ASA sin aktivitet i Asia ved å etablere selskapet Odfjell Tankers Asia Pte. Ltd. i Singapore. Dette selskapet ble etablert for å ha ansvaret for intraregional frakt og for å operere som "feeder" til Odfjell sin Deep-Sea-flåte.

3.4.2.1 Hvorfor Singapore?

Nærhet til markedet: Gjennom 1990-tallet opplevde Sør-Øst-Asia en kraftig økning av industribedrifter som etterspurte petrokjemiske produkter. Samtidig prøvde Singapore å posisjonere seg som et regionalt eksportsenter. Den økte etterspørselen etter fraktservice i Asia var grunnen til at Odfjell fulgte ekstra godt med i markedet. I 1996 innså Odfjell at de det ville være lurt å etablere seg i Singapore for å kunne gi tilfredsstillende service. Det holdt ikke lenger å betjene regionen fra Bergen. I 1997 var Odfjell Tanker Asia etablert.

I tiden da Odfjell lette etter lokalisering for sitt Asia-selskap vurderte de flere alternativer, men det ble tidlig klart at Singapore sto i en særstilling. Grunnet konsentrasjonen av Odfjells kunder i Singapore hadde selskapet allerede et markedskontor på øyen. De var derfor godt kjent med forholdene i Singapore. Hovedårsaken til at Singapore ble valgt som lokalisering, var nærheten til kundene. Kundene befant seg i Singapore fordi landet allerede hadde etablert seg som et regionalt senter for petrokjemisk industri. For å være konkurransedyktig innen intraregional frakt av petroleums-kjemikalier var det derfor helt avgjørende å være der kundene var.

Stabilt styre, myndighetenes vilje til satsning: Andre viktige faktorer var tilgangen til en stabil og velutdannet arbeidsstokk samt et stabilt politisk styre som gav Singapore den forutsigbarheten som Odfjell var ute etter. Gunstigheten av å investere i Singapore økte ytterligere etter at myndighetene innførte sine rederiltak for å tiltrekke seg FDI. Odfjell trekker også fram Singapores satsing på å bygge opp maritime cluster, verftsindustrien og satsingen på at Singapore skulle bli regionalt senter for skipservice.

Etter etableringen i Singapore har Odfjell opplevd at forholdene rundt maritim sektor blir stadig forbedret. De fremhever at styresmaktens holdning overfor shippingindustrien er positiv og at myndighetene har bred kunnskap om industrien. Da regionen opplevde krise ble myndighetene enda mer sjenerøse i sine tilstrebelser etter å tiltrekke seg FDI.

Ikke skattemotivert: På det tidspunktet Odfjell Tankers Asia Pte. Ltd. ble etablert avvek ikke norske beskatningsregler av rederier særlig fra Singapore. Det understrekes derfor at etableringen i Singapore ikke var motivert ut ifra beskatning.

3.4.3 Masterbulk/Westfal-Larsen

Westfal-Larsen er et rederi fra Bergen som har vært store i det norske maritime miljøet i en årrekke. Selskapet har konsentrert seg om industriell shipping og driver hovedsaklig innen OHBC-shipping (Open Hatch Bulk Carrier) og innen kjemikalietransport.

En skattereform som trådte i kraft 1. januar 1992 i Norge, rammet i alvorlig grad lønnsomheten til mange norske rederier. Skattetrykket økte og reformen reduserte forutsigbarheten som rederier er avhengig av når de inngår Time-Charter (TC – kontrakter som strekker seg over lengre tidsrom). Denne endringen i shippingmiljøet i Norge var en faktor som spilte inn da Westfal-Larsen bestemte seg for å flagge ut deler av virksomheten fra Norge. I 1995 ble hele OHBC-flåten solgt til et nylig opprettet selskap med navnet Masterbulk Pte. Ltd i Singapore. Dette selskapet var et nyopprettet FDI-foretak som ble etablert av Westfal-Larsens aksjeeiere.

3.4.3.1 Hvorfor Singapore?

Forutsigbare myndigheter: FDI-foretaket Masterbulk ble etablert for å finne et mer stabilt og ikke minst mer gunstig forretningsmiljø enn det som var i Norge. En fortsatt eksport av shippingtjenester fra Norge var ikke lenger et alternativ for aksjeeierne. Det som gjensto var dermed å finne strandhugg for det nye foretaket.

Utviklingen innen treforedlingsindustrien, som Masterbulk driver tungt innen, følger i all hovedsak den generelle økonomiske utviklingen i verden. Asia ble derfor et naturlig sted å etablere seg, siden det var her økonomien tilsynelatende utviklet seg mest og hadde stort potensial.

Gunstig beskatning: Hovedgrunnen til at Singapore ble valgt var landets stabile politiske miljø og gunstige beskatningslover. AIS-insentivene gav en ti års "tax-holiday" med ytterligere forlenging hvis det skulle være nødvendig. Dette tilbudet var totalt overlegent det som kunne tilbys i Norge. Stabiliteten og forutsigbarheten som lå innbakt i AIS-

insentivene ble vektlagt av Masterbulks investorer. De stabile rammene økte selskapets konkurransedyktighet betraktelig.

God infrastruktur og maritimt miljø: Betydelig vekt ble også tillagt Singapores godt utviklede infrastruktur generelt og det maritime miljøet spesielt. Det er store fordeler ved å være lokalisert i et maritimt cluster, men dette var ikke en viktig årsak til at Masterbulk valgte å etablere seg her.

Arbeidsstokken: Masterbulk opplevde ved etableringen problemer med å finne kvalifisert personell siden de ikke hadde et etablert nettverk i Singapore og ikke var kjent med de lokale forholdene.

Lokalisert i hjertet av regionen: Med kontinuerlig økonomisk vekst i regionen, kontinuerlig utvikling av Singapore som handelssenter og forventet sterk vekst innen etterspørselen etter frakttjenester ser selskapet store fordeler ved å være lokalisert i hjertet av regionen. Til tross for dette understrekes det igjen at det er *de stabile og forutsigbare forholdene* som er den viktigste lokaliseringsfaktoren for etableringen i Singapore.

3.4.4 Barwil Agencies/Wilhelm Wilhelmsen ASA

Wilhelm Wilhelmsen ASA (WW) ble etablert i 1861 og rangeres som et av Norges ledende rederier. Selskapet driver omfattende virksomhet innen linjefrakt, tank- og bulkvirksomhet, bilskip, skipsmegling og skipsdrift.

Tidlig på 1970-tallet etablerte Barwil seg i hele Midt-Østen og Sør-Øst-Asia. Selskapet er heleid av WW, men opererer som selvstendig selskap med selvstendige kontorer. I begynnelsen var Barwil kun agent for WW-eide skip. Sakte, men sikkert vokste de imidlertid til å bli en av verdens ledende kjeder for tjenester til over 1500 bulk-, tank-, gass-, kjemikalie-, cruise- og forsikringsselskaper i tillegg til de store linjeselskapene. Barwil Agencies Pte.Ltd. ble etablert i Singapore i 1974.

Grunnlaget for Barwil var å tilby havnetjenester til WW. Dette gikk tidlig så godt at Barwil startet omfattende havnetjenester i mange andre havner der man tilbød også andre shippingsselskaper sine tjenester. Det spesielle med dette Barwil-kontoret i Singapore, er at det fortsatt regnes som WW-gruppen sitt kontor i Singapore, til tross for at Barwil er et selvstendig Singapore-registrert selskap.

WW-gruppen har fem andre foretaksområder i Asia i tillegg til Barwil. Hovedkontoret til disse foretaksområdene ble ikke lagt til Singapore, men til Malaysias hovedstad Kuala Lumpur. I følge Christian Due, Managing Director i Barwil Agencies Pte. Ltd., ble dette gjort av *historiske og kostnadmessige grunner*. *Historisk*: WW opparbeidet seg over en årrekke en stor organisasjon under navnet Barber International med beliggenhet i Kuala Lumpur. *Kostnadmessig*: Kostnadsbesparelser var hovedgrunnen til at WW-gruppen la Barber til Kuala Lumpur da de opprettet selskapet. Barbers arbeidsstokk er stor og består i all hovedsak av nordmenn og indere. Due hevdet også at det kostet det dobbelte å ansette en utlending (ikke-singaporianer) sammenlignet med å ansette en utlending (ikke-malayer) i Kuala Lumpur på slutten av 1990-tallet. Det ble derfor naturlig å legge også WW's Asia-kontor til Kuala Lumpur.

3.4.4.1 Hvorfor Singapore?

Beliggenhet og entrepôtfordeler: Hovedårsaken til at WW åpnet kontor i Singapore var Singapores geografiske plassering og dens unike rolle som handelssenter i regionen. I dag er det to hovedårsaker til at Barwil fortsatt er lokalisert i Singapore. For det første er det Singapore-havnenes posisjon som bunkrings- og servicehavn for skipene og på- og avmønstringshavn for mannskapene. For det andre er det Singapores posisjon som omlastingshavn der regionale containerskip laster om til internasjonale containerskip, og vice versa. Singapores posisjon som entrepôthavn kommer tydelig frem når en ser på mengden last, oljeprodukter og containere som blir omlastet for videre distribusjon fra Singapore.

Velorganisert shippingcluster: Rederiet peker på at tilstedeværelsen av shippingaktivitet og shippingsselskaper fører til en selvforsterkende effekt som tiltrekker enda mer shippingrelatert virksomhet som shippingsspesialister innen bank- og advokatvirksomhet. Samfunnet i Singapore er også velorganisert, effektivt og disiplinert, noe som gjør det enkelt

å sette seg inn i og lett å forholde seg til. Effektiviteten innebærer også at det aldri er forsinkelser rundt havneanløp og lessing/lossing. Uttrykket "supereffektive" brukes for å beskrive havnemyndighetene i Singapore. Myndighetenes frykt for at Malaysia skal ta igjen Singapore medfører at effektiviteten holdes oppe og kontinuerlig forbedres, samtidig som kostnadene holdes nede.

Myndighetene: Myndighetenes oppmuntringer og insentiver til utenlandsk aktivitet og etableringer er merkbart i den positive holdningen Barwil blir møtt med fra myndighetenes side. Dette til tross for at Barwil ikke nyter godt av insentivene som myndighetene tilbyr for å tiltrekke seg utenlandsk FDI. Politisk stabilitet er ikke en kritisk faktor for Barwil siden selskapet ikke sitter på nevneverdige eiendeler i landet.

Arbeidskraft: Barwil har ikke problemer med å finne kvalifisert arbeidskraft i Singapore, fordi myndighetene har fokusert på utdanning over lengre tid. "En kan nesten si at en lokal ansatt i Singapore koster dobbelt så mye som en tilsvarende arbeider i Malaysia, men noen ganger virker det som om en fra Singapore gjør en dobbelt så god jobb som en fra Malaysia".

Norsk cluster og samarbeidsånd, bra i Singapore, dårlig i Norge: Det norske clusteret i Singapore karakteriseres som stort og aktivt. Store deler av aktiviteten dreier seg rundt shipping og shippingrelatert virksomhet. "I Singapore eksisterer det en samarbeidsånd mellom selskapene som er atypisk for nordmenn, og den positive driven mellom selskapene er mye sterkere enn hjemme i Norge". I følge intervjuobjektet lider skipsnæringen i Norge fordi flere deler av det norske clusteret har problemer: Skipsmeglerbransjen og skipsbyggerindustrien sliter fordi mer og mer av aktiviteten foregår langt hjemmefra, i tillegg til at stadig flere rederier flagger ut. På tross av norske myndigheters bestrebelser gjennom rederiskatteordningen, er beskatningsforholdene enda gunstigere i Singapore. Forholdet mellom shippingaktørene i Norge og forholdet mellom aktørene og den norske stat lider under samme negative trend. Den positive samarbeidsånden mellom norske aktører i Singapore og mellom aktørene og myndighetene i Singapore, er til klar fordel for valget av Singapore.

Det norske clusteret i Singapore begrenser seg ikke til shipping, men inneholder også hightechselskaper og industriselskaper som Norsk Hydro og Jotun, alle med stort behov for transport. Det er få steder i verden som kan vise til like konsentrert norsk forretningsaktivitet.

3.4.5 Nortrans

I 1982 ble Nortrans Shipping & Trading Far East Pte. Ltd. etablert i Singapore av Bergensrederiet Seatrans. Denne etableringen var et ledd i Seatrans' offensive markedseksponering. Bakgrunnen for etableringen var at Seatrans' flåte i Nordsjøen skulle byttes ut med nyere og mer avanserte skip. I stedet for å selge de eldre skipene til konkurrenter ønsket Seatrans å etablere et selskap i Asia. Dermed oppnådde Seatrans en signifikant markedsutvidelse samtidig som de holdt skipene unna konkurrenter i Nordsjøen.

I dag er Nortrans et Singapore-registrert holdingselskap for Nortransgruppens selskaper. Disse selskapene driver logistikkservice, bemanning, frakthåndtering samt teknisk og kommersiell drift av skip. Nortrans fremhever at de driver egne og tredjepartskip noe som er en sentral del av deres forretningsdrift.

3.4.5.1 Hvorfor Singapore?

Handelssenterdominans: Seatrans så den enorme økonomiske veksten i regionen og det fremtidige potensialet som lå i markedet. Singapore ble valgt ut fra den dominerende posisjonen landet hadde blant dets naboland og ikke minst i regionen. Dominansen lå i handelssenterets tyngde, det var her aktiviteten i markedet fant sted. Singapore tilbød langt bedre infrastruktur, svært stabile politiske forhold og et foretrukket miljø for handel.

God infrastruktur, effektivitet og beliggenhet: Faktorene som førte til etableringen er fortsatt viktige i dag. Et minus er det likevel at Singapore begynner å bli dyrt. Det som veier opp for de stigende kostnadene i Singapore og som fortsatt gjør Singapore til et godt sted for lokalisering, er landets gode infrastruktur og effektivitet. Dette veier for eksempel godt opp for det halve prisnivået i Malaysia. Handelsmiljøet er viktigere enn kostnadsnivået. "Singapore koster, men man får kvalitet".

Nærhet til kundene: Det er i Singapore kundene holder til. Den lokale forretningsaktiviteten og tilknytningen til kundene gjorde det viktig å være til stede i regionen.

Myndighetenes innstilling: Singapores myndigheter er mye mer fleksible enn både malaysiske og norske myndigheter. Myndighetenes vennlige innstilling, tilpasningsevne og politiske stabilitet var avgjørende for valget. Nortrans' skip i datterselskapet Asia Express seiler mellom Singapore og Thailand under Singapore-flagg, noe som gjør beskatningen meget gunstig. Denne forutsigbare beskatningen i Singapore står i sterk kontrast til den uforutsigbare beskatningen i Norge – ”helt klart den mest frustrerende faktoren ved å være etablert i Norge”.

Norsk cluster: Det norske clusteret i Singapore er tydelig til stede og det utveksles mange gode ideer og erfaringer. Det er enkelt, trygt og sosialt å kunne ha dette miljøet å støtte seg på, men det er ikke avgjørende for forretningsdriften.

God infrastruktur: Det er særdeles lett å reise raskt og effektivt lokalt i regionen og til Europa. Rederiet setter pris på den velutviklede infrastrukturen; veier, havner, flyplasser og telekommunikasjon med mer. Samlet sett er Nortrans fortsatt svært godt fornøyd med Singapore-lokaliseringen.

3.5 Faktorer som gjør Singapore til foretrukket lokalisering

Singapore som nasjon har, hevet over enhver tvil, lyktes med å tiltrekke seg FDI i perioden 1965-1999. Vi ser at myndighetene i Singapore har prioritert å tiltrekke seg FDI og fortsetter med å prioritere dette. I 1999 hadde myndighetene åtte uttalte prioriteringsområder for å holde på, og tiltrekke seg nye FDI:²⁷

- Produksjon og tjenestenæringen (Twin Engine)
- Styrke den eksterne vingen (Oppkjøp av landareal utenfor Singapore, som benyttes som industrisoner)

²⁷ Akselsen 2000, s. 38

- Bygge selskaper i verdensklassen
- Styrke små og mellomstore lokale bedrifter
- Utvikle menneskelige og intellektuell kapital som konkurransefortrinn
- Satse på forskning, teknologi og innovasjon
- Optimere ressursbruken
- Myndighetene skal være handelsfremmende

De fire norske rederiene hadde sprikende grunner til å etablere seg i Singapore, noe som er interessant å se fordi Dunning nettopp av den grunn lagde det eklektiske paradigmet.

Oppsummert er følgende årsakene til at de fire rederiene etablerte seg i Singapore:

Tabell 1: Lokaliseringsfaktorer i Singapore	Odfjell	Westfal-Larsen	Wilhelmsen	Nortrans
Myndighetenes handelsfremmende holdning	Ja	Ja	Ja	Ja
Forutsigbar næringspolitikk	Ja	Ja	Nei	Nei
Skattemotivert	Nei	Ja	Nei	Nei
God maritim klynge	Ja	Ja	Ja	Ja
Geografisk nærhet til kunder og marked	Ja	Ja	Ja	Ja
God infrastruktur	Nei	Ja	Nei	Ja
Høyt nivå på arbeidsstokken	Ja	Nei	Ja	Nei
Billig arbeidskraft	Nei	Nei	Nei	Nei
Aktivitet i Singapore	Regionskontor	Eierselskap Salg	Havnetjenester	Eierselskap Salg

Som vi ser i tabellen oppgir rederiene et stort mangfold av lokaliseringsfaktorer som grunn for etableringen i Singapore i perioden 1965-1999. Det eneste det er enighet om blant rederiene, er at billig arbeidskraft *ikke* er en faktor, og at disse tre faktorene er viktige: *”myndighetenes handelsfremmende holdning”, ”den gode maritime klyngen” og ”geografisk nærhet til kunder og marked”*.

Når det gjelder de andre lokaliseringsfaktorene varierer rederienes vektlegging av disse. Noen fremhever den *"forutsigbare næringspolitikken"*. Andre tiltrekkes av den *"gode infrastrukturen"*, mens atter andre fremhever det *"høye nivået på arbeidsstokken"*. Vi ser av matrisen at ingen av rederiene svarer gjennomgående likt når det kommer til disse faktorene.

Kun ett av de intervjuede rederiene oppgav at lokaliseringen var *"skattemotivert"*, nemlig Westfal-Larsen som opprettet Masterbulk og registrerte det i Singapore for å unnsnippe uforutsigbarheten i den norske rederibeskatningen.

4 Norske rederier i Shanghai

4.1 Introduksjon

Ved å gå gjennom Shanghais historie vil jeg nå først se på hvilke faktorer Shanghai har naturlig og hvilke de gjennom historien har tilegnet seg. Deretter gjør jeg rede for Kinas politikk for å tiltrekke seg FDI. Etter dette går jeg gjennom et case fra Shanghai, nærmere bestemt Grieg Shipping Groups direkteinvestering i Shanghai. Avslutningsvis oppsummerer jeg lokaliseringfaktorene som fremkommer i intervjuene med Grieg Shipping Group og spørreskjemaene fra de åtte største norske rederiene som har etablert seg i Shanghai. Analysen av funnene kommer i neste kapittel, der jeg sammenligner Shanghai og Singapore.

4.2 Shanghais historie²⁸

4.2.1 Innledning

I dag regnes Kina som det land i verden med den eldste sammenhengende sivilisasjon som fortsatt eksisterer. Av hensyn til denne oppgavens siktemål vil jeg begrense meg til å gjøre kort rede for Shanghais historie etter Opiumskrigene. Det vil bli lagt spesiell vekt på årene etter 1978 da Deng Xiao Ping tar over spakene og leder Kina inn i den internasjonale markedsøkonomien etter mange år med uroligheter som keiserdømmets fall, republikansk styre, Japans invasjon av Kina, borgerkrig og til slutt kommunisme.

Aller først presenterer jeg imidlertid hvilke naturgitte lokaliseringfaktorer Shanghai som havneby er i besittelse av.

4.2.2 Beliggenhet

Shanghai ligger i nær tilknytning til verdens tredje lengste elv Chang Jiang. I Vesten er Chang Jiang ofte fra gammelt av kjent som Yang-Tze-Kiang. Chang Jiang betyr 'den lange elv'. Chang Jiang starter på nordsiden av Himalaya-fjellkjeden, på Tibetplatået 5000 meter over havet. Fra Tibet renner den østover gjennom ulendt fjellandskap og rolige daler før den etter hvert senker tempoet og renner gjennom et endeløst slettelandskap. 6300 kilometer senere munner elven ut i Øst-Kinahavet. Chang Jiang er dermed inngangsport til hjertet av

²⁸ Shanghais historie er i hovedtrekk trukket ut fra Spense (1999), Aschehoug & Gyldendal (1999) og Hjellum (1995).

Kinas matproduksjon og industriproduksjon. Det er også her langs Chang Jiang og dens sideelver at man finner Kinas kulturelle og historiske vugge. Kontroll av munningen til Chang Jiang har vært strategisk og politisk viktig for å kontrollere handelen til Kinas enorme indre. Shanghai kunne imidlertid ikke ligge like ved munningen av Chang Jiang på grunn av elvens bredde på 30-40 km og dens enorme normalvannføring på 34 000 m³ i sekundet. Når vårflommen kommer er det ingen som kan eller bør stå i veien for Chang Jiang. Den strategisk plasserte byen Shanghai er derfor trukket 30 km opp en sideelv med navnet Huang Pu (Gule Pu), en elv som renner ut i Chang Jiang rett før Chang Jiang selv renner ut i Øst-Kinahavet.²⁹

4.2.3 1840 – Opiumskrig

Det britiske EIC solgte illegalt opium til Sør-Kina i bytte mot sølv. Britene trengte sølv til sin offisielle handel med Kina og Japan. På grunn av mangel på sølv i Kina var imidlertid all handel internt i landet gått over til kobber, mens skatter ble betalt i sølv. Når da EIC ulovlig tappet Kina for sølv, førte det til en ytterligere forverring av Kinas sølvangel. Resultatet ble åpen strid. Hele konflikten, inkludert striden, varte i tidsrommet 1839 til 1842 og kalles den første Opiumskrigen.³⁰ Som et resultat av britenes "gun boat diplomacy" ble Hong Kong avstått til Storbritannia. I tillegg ble fem kinesiske havner åpnet for fri handel etter prinsippet "Most Favoured Nation". Disse havnene var: Guangzhou, Xiamen, Fuzhou, Ningbo og sist men ikke minst Shanghai.³¹

4.2.4 1842 – Industrialisering

I 1842 var Shanghai en by på rundt 300 000 innbyggere. Etter 1842 ble store deler av byen underlagt ekstraterritorialrettigheter. Land som Storbritannia, Frankrike, Tyskland og USA hadde delt opp byen mellom seg og drev eksport av jordbruksvarer og industrivarer underlagt internasjonale handelsavtaler, uten skattelegging og innblanding fra kinesiske myndigheter. Kineserne som bodde i byen fikk jobbe og ta del i de privilegiene som fulgte ekstraterritorialrettighetene. Innløpet i Huang Pu-elven ble etter hvert mudret opp slik at det ble mulig å bygge en ordentlig havn med tilhørende promenader og handelshus. I dag er dette stedet kjent som "The Bund". Det gamle anglo-indiske uttrykket "The Bund" kommer

²⁹ Aschehoug og Gyldendal (1999), Bind 3, s. 333.

³⁰ Spence (1999), s. 145-166.

³¹ Aschehoug og Gyldendal (1999), Bind 11, s. 517.

av *bunding*; å stige i land på en mudret strand.³² Denne nye, effektive havnen gjorde at industrien med sine importerte råvarer og billige arbeidskraft kunne nå verden kjapt og effektivt. Før andre verdenskrig hadde Shanghai en tredel av Kinas industri. Så mye som halvparten av Kinas import og eksport gikk via Shanghais havner.

Denne fantastiske utviklingen var meget lønnsom, noe som tiltrakk seg de store bankene. Disse etablerte seg langs The Bund og bygget store praktbygg som gav The Bund dens karakteristiske silhuett som vi kjenner i dag. Bankene fikk enorm betydning for Kina. De finansierte Kinas regjering og skal ha kontrollert opp imot 90 prosent av Kinas utenrikshandel i perioden før andre verdenskrig.

Det var i Shanghai at Kinas industrialisering begynte. Ironisk nok var det i denne kapitalismens høyborg at også Kinas kommunistparti ble stiftet.

4.2.5 1949 – Shanghai i kommunistisk dvale

Andre verdenskrig innebar for Kina sin del en brutal okkupasjon gjennomført av det japanske keiserdømmet. Etter å ha okkupert Nord-Øst-Kina (Mandsjuria) siden 1931, krysset de japanske styrkene Marco Polo-broen den 7. juli 1937 og okkuperte resten av den kinesiske kysten. Fra denne dagen mistet Shanghai sin sentrale posisjon i verdensøkonomien og skulle ikke komme tilbake før i 1992 da Deng Xiao Ping erklærte at Shanghai skulle være "dragehodet" i Chang Jiang-dalens fem byer som nå ble åpnet for FDI.³³

Tragisk nok ble den japanske okkupasjonen etterfulgt av fire år med borgerkrig mellom republikanerne (Guo Min Dang) og kommunistene. Kommunistene med Mao Ze Dong i spissen kunne 1. oktober 1949 rope ut over Den himmelske freds plass at folkerepublikken Kina nå var grunnlagt.

Etter opprettelsen av Folkerepublikken Kina i 1949 tok staten over det meste av betydning i landet. I Shanghai ble den internasjonale bydelen og den franske konsesjon nasjonalisert i likhet med alle selskaper, bedrifter og industrier som hadde dannet hjertet av Kinas industrisenter. Deler av Shanghais befolkning ble flyttet til andre provinser rundt om i Kina. Til tross for dette klarte Shanghai på ny å utvikle seg som et førsteklasses industrisenter på

³² The Rough Guide, China (2000), s. 351.

³³ Spence (1999), s. 710.

nasjonalt nivå. Selv under kommunismens mørkeste år klarte myndighetene i Shanghai å skape Kinas største stålverk, Baoshan. Shanghai som industrisenter klarte å hevde seg sterkt i de fleste industrigrener under hele denne tidsperioden.

Under kulturrevolusjonen ble Shanghai åsted for noen av de verste opprørene som ble stelt i stand av rødegardister som kjempet innbyrdes mot hverandre. Situasjonen ble så ille at hæren måtte settes inn for å beskytte havner, fraktkterminaler, flyplasser, banker og jernbanestasjoner.³⁴

4.2.6 1978 – Deng Xiao Ping, ”sosialisme med kinesiske kjennetegn”

Etter Mao Ze Dongs død i september 1976 overtok Hua Guofeng makten. Deng Xiao Ping hadde imidlertid størst legitimitet i folket og tok offisielt over makten i juli 1977. Deng så nødvendigheten av å åpne Kina og integrere landet tilbake inn i verdensøkonomien. En arbeidskonferanse og et møte i Sentralkomiteen i slutten av 1978 ble gjennomslaget for Dongs reformpolitikk. Året 1978 er av den grunn blitt regnet som et vendepunkt i Kinas nyere historie. Parolen for den samlende reformpolitikken ble å bygge ”sosialisme med kinesiske kjennetegn”.³⁵ Strategien var å åpne Kina gradvis og kontrollert. I 1980 ble det anledning for utlendinger å investere i fire økonomiske soner med spesielt gunstige betingelser. I 1984 ble ytterligere 14 kystbyer åpnet, deriblant Shanghai. Samme år ble Kina medlem av Verdensbanken og titusener av studenter fikk anledning til å studere i utlandet.³⁶

4.2.7 1992 – En ny vår med ”sosialistisk markedsøkonomi”

I en lang periode fra 1937 til 1992 hadde Shanghai vært preget av lav økonomisk utvikling og lave industrielle og infrastrukturmessige investeringer. Dette skulle i 1992 endre seg radikalt da Deng Xiao Ping fikk partikongressen til å gå inn for at Kina skulle ha en ”sosialistisk markedsøkonomi” med raskere økonomiske reformer og ytterligere integrasjon i verdensøkonomien.³⁷ Samme år annonserte Deng Xiao Ping at Shanghai skulle være spydspissen blant flere nyåpnede økonomiske soner. Shanghai som by skulle bygges ut for å kunne legge til rette for FDI fra hele verden. Utviklingen av finansielle institusjoner og en

³⁴ Spence 1999, s. 577-578.

³⁵ Hjellum 1995, s. 187

³⁶ Hjellum 1995, s. 197

³⁷ Lystad 2004, s. 34

omstrukturering av industrien ble prioritert. Det var også et stort behov for oppussing og nyinvesteringer i infrastruktur som flyplasser, jernbaner og havner. Med soner for frihandel, eksport og høyteknologi gjennomgikk Shanghai en økonomisk revolusjon. Allerede fireårsperioden umiddelbart etter Dengs annonsering hadde Shanghai en økonomisk vekst per år på 13 %.³⁸ Den økonomiske utviklingen har ført med seg en enorm byggevirksomhet i hele området rundt Shanghai, og spesielt bykjernen har endret karakter fra lav trehusbebyggelse til høyhusbebyggelse i betong og glass. Grunnet bydelen Puxi (bet.: vest for elven Huang Pu) sitt begrensede areal, ble det tidlig bestemt at elven Huang Pu sin østbredde, Pudong, også skulle tas i bruk. Pudong har nå blitt "Shanghais Manhattan" med børser og banker i moderne arkitektur.

4.3 Kinas politikk for å tiltrekke seg FDI

Siden 1978 har Kina sakte, men sikkert, åpnet seg. Myndighetene har bevisst ønsket at åpningen mot verden skulle skje gradvis og regulert. Dette ble gjort, og gjøres, for i størst mulig grad å skjerme befolkningen mot for store sosiale omveltninger på for kort tid. I 2002 overtok Kina USAs lederposisjon som det mest attraktive investeringsmålet i verden.³⁹ Kinesiske ledere har oppnådd dette ved å gjøre en rekke politiske endringer og ved å invitere verden til å investere i Kina. Det er spesielt de asiatiske landene som har sett sin sjanse til å investere i Kina. Hong Kong, Japan, Taiwan, Sør-Korea og Singapore stod for over 70 prosent av innkommende FDI til Kina i 2002. Hvis vi generaliserer kan vi peke på fire vendepunkter i Kinas FDI-politikk.⁴⁰

Den første perioden regnes som tiden fra 1978 til 1986, da Kina gradvis begynte å åpne seg. I 1980 åpnet de fire økonomiske sonene som ble kalt "vinduer mot verden". Disse sonene var geografisk strengt regulerte for å unngå at "spissborgerlig åndsforurensning" ble spredd til resten av Kina. I 1984 ble 14 kystbyer åpnet i tillegg til de fire allerede eksisterende sonene.

³⁸ Aschehoug og Gyldendal (1999), Bind 13, s. 182.

³⁹ Lystad 2004, s. 33

⁴⁰ Den følgende presentasjonen av de fire vendepunktene har referansen Lystad 2004, s. 33-34

Det andre vendepunktet kom i 1986, og er best kjent som "de 22 reguleringene". Disse skapte gunstigere vilkår for utenlandske investorer, og inkluderte tiltak som skatterefusjon, lavere arbeidsavgift og leie og mulighet for å repatriere profitt. Det ble også juridisk mulig å opprette heleide utenlandske selskap (WFOE).

I 1992 kom det tredje vendepunktet, da Deng Xiao Ping fikk partikongressen med på å gå inn for en "sosialistisk markedsøkonomi" med raskere økonomiske reformer og en enda bedre integrasjon i verdensøkonomien.

Det fjerde og foreløpig siste vendepunktet i Kinas FDI-politikk kom i 2001 da Kina gikk inn i Verdens Handelsorganisasjon (WTO). Kina ble dermed garantert likere vilkår på verdensmarkedet, men måtte samtidig oppheve mange av sine restriksjoner.

4.4 Case fra Shanghai. Grieg Shipping Groups direkteinvestering.

4.4.1 Innledning⁴¹

Grieg Shipping Group eier en av verdens største OHBC- flåter (Open-Hatch Bulk Carrier), og er en viktig deltaker innenfor internasjonal industriell shipping. Skipene er høyt spesialiserte og skreddersys for å møte de ulike kundenes behov.

Grieg Shipping Group (GSG) har hovedkontor i Bergen samt kontorer i Oslo, Mobile (Alabama, USA), Manila (Filippinene) og Shanghai (Kina). Flåten består av 23 skip av typen OHBC med gantry kraner, samt fire nybygg med levering i 2009 og 2010. GSG har 43 ansatte på land og 556 ansatte ombord på skipene. Tremasse, papirprodukter og andre treprodukter står for GSG sin hovedaktivitet. I tillegg til shippingaktivitetene forvalter GSG en finansiell investeringsportefølje på ca NOK 1,4 milliarder.

Fartøyene er leid ut til Star Shipping AS (Star) på langtidsbefraktningkontrakter (TC). Star, som er deleid av Masterbulk Pte. Ltd. og GSG, er verdens største maritime transportør av tremasse, og har 21 kontorer over hele verden. Strategien rundt Stars OHBC-flåte er kundefokusert, langtidsbasert og industriell. Forretningsvirksomheten i Star er basert på TC-kontrakter.

GSG er i en solid økonomisk situasjon. Konsernregnskapet for 2007 viser et resultat før skatt på NOK 663 mill., en økning på 85 % fra NOK 358 mill. i 2006. Økte inntekter skyldes både høyere TC inntjening på OHBC skipene, samt en solid netto fortjeneste fra kjøp og påfølgende salg av et handymax tørrbulkskip. En viktig bidragsyter til et godt finansresultat var solid avkastning på den finansielle investeringsporteføljen. Stortinget vedtok i desember 2007 en ny rederiskatteordning. GSG har ført nåverdien av 100 % av overgangsskatten som forpliktelse i konsernets balanse for 2007, noe som reduserte resultat før skatt på NOK 663 mill. til resultat etter skatt på NOK 27 mill. Til tross for den betydelige beskatningen ved overgang til nytt rederibeskatningsregime har GSG en sterk finansiell posisjon ved utgangen av 2007, med en bokført egenkapital på ca NOK 3 mrd.

⁴¹ Dette avsnittet bygger på informasjon Grieg Shipping Group gir om seg selv på sine hjemmesider, samt intervju med GSGs prosjektdirektør Henry Svendsen.

Grieg Shipping Group har de to siste årene arbeidet med å starte opp sitt nye kontor i Shanghai. Etter mye byråkratisk arbeid er det endelig klart for innflytting i representative kontorer 12. september 2008. GSG vil da dele kontorfellesskap med datterselskapet Star. GSG ønsker å både bygge skip og etablere forretningsvirksomhet i Kina.

For Star Shipping, som er 50 prosent eid av GSG, har Kina blitt et veldig viktig marked. Stars spesialiserte skip, leaset fra GSG, passer svært godt til det kinesiske markedet. Reisene ut fra Kina er også godt betalte reiser.

4.4.2 Myndighetenes innstilling

Allerede tidlig i intervjuene med prosjektdirektør Henry Svendsen og country manager Pål Utvik ble det klart at Shanghais lokaliseringsfaktorer er helt ulike Singapores. Når de norske rederiene de siste årene har etablert seg i Shanghai, er det ikke fordi Singapore er blitt upopulært. Shanghai og Singapore er i følge GSG "helt forskjellige ting og kan ikke sammenlignes".⁴²

Den viktigste forskjellen mellom de to landene er myndighetenes innstilling, noe som resulterer i fundamentalt ulike rammevilkår for shippingnæringen. GSG fremhever hvor fordelaktig Singapore fortsatt er å operere ut fra fordi myndighetene i landet er åpne og legger alt til rette. "Det er veldig lett å operere ut fra Singapore. Alt er skikkelig, ordentlig."⁴³

"De [Singapore og Shanghai] kan ikke sammenlignes, det er to vidt forskjellige verdener. Myndighetene i Singapore står med åpne armer og basically sier direkte til oss som rederier at hvis vi signerer en konfidensialitetsavtale med dem, kan vi få akkurat de skattereglene vi vil, og også betydelig hjelp når det gjelder å skaffe kvalifisert arbeidskraft. I Kina ser de på shipping som en helt normal forretning, akkurat som alle andre forretninger, og det er et byråkrati som er *helt enormt*."⁴⁴

Pål Utvik er GSGs eneste norske utsending i Shanghai. Han har arbeidet i nesten to år for å få etablert virksomheten i Shanghai, og er tydelig oppgitt over det kinesiske byråkratiet. "Vi snakker om et helt år med godkjenningsfase, og betydelig bruk av advokater og andre for å få det til. Sist jeg klarte å telle etter var det 30-40 forskjellige utfylte dokumenter i form av

⁴² Henry Svendsen

⁴³ Henry Svendsen

⁴⁴ Pål Utvik

forretningsplaner, feasibility studies og det ene med det andre som skal inn til forskjellige instanser. Så du snakker om en *helt*, helt annen politikk.”⁴⁵

Når det gjelder tilrettelegging av infrastruktur er GSG imponert over effektiviteten i kinesernes beslutningsprosess når det gjelder utbygging av veier, jernbane og broer: ”Når de bestemmer seg skjer det med en gang. Bare siden jeg begynte å reise til Kina for 20 år siden og til i dag – det er to forskjellige verdener.”⁴⁶ Mye gjenstår likevel før infrastrukturen nærmer seg Singapores nivå; ”de har fortsatt en vei å gå”.

4.4.3 Skatter og avgifter

Shippingindustrien får ingen spesialbehandling i Shanghai, heller ikke på skatte- og avgiftssiden. Det er dermed store forskjeller også på dette punktet mellom Singapore og Shanghai. GSG rapporterer om et stabilt skattenivå på omkring 30 prosent. ”Det må vi bare forholde oss til og legge inn i våre kalkyler.”⁴⁷

Tidligere har det vært vanskelig å hente ut profitt fra Kina, men reglene har blitt betydelig endret de siste årene. ”Det finnes fortsatt den type regelverk, men det er helt avhengig av hvilket regelverk du befinner deg innenfor. De forretningsområdene som de gjerne vil at du skal reinvestere i, der har du fortsatt den typen problematikk. I shipping er det løst en del. For shippingselskaper som leaser skip, er det normal profittbeskatning med 25 % skatt på profits, og ingen problemer med å ta det ut i utenlandsk valuta. Du kan ta det ut akkurat sånn som du vil, men da påkommer det en ’dividend tax’ på 10 % når du tar det ut.”⁴⁸

4.4.4 Nærhet til markedet. Betydningen av guanxi.

GSG fremhever at de etablerer seg i Shanghai ene og alene på grunn av ”nærhet til markedet, vi må være der for å få innpass i markedet.”⁴⁹

Viktigheten av mellommenneskelige relasjoner i Kina kan ikke overdrives. I alle kulturer er det viktig å ha et godt relasjonsnettverk for å lykkes i forretningslivet, men i Kina er det av avgjørende betydning. På grunn av den kinesiske guanxikulturen er det umulig å få innpass i markedet uten personlig tilstedeværelse. Guanxi er dermed en viktig årsak til hvorfor GSG

⁴⁵ Pål Utvik

⁴⁶ Henry Svendsen

⁴⁷ Henry Svendsen

⁴⁸ Pål Utvik

⁴⁹ Henry Svendsen

føler et behov for å være fysisk til stede i Shanghai. "Guanxi" kan på norsk best oversettes med mellommenneskelige relasjoner/kontakter/nettverk.

Kina har ikke noe allment sentralregister á la Brønnøysundregisteret som kan hjelpe firmaer å avsløre upålitelige aktører i markedet. Hvem er likvide, hvem har de lisensene som skal til for å få et prosjekt gjennomført, hvem har betalingsanmerkninger, hvem utgir seg for å være noen de ikke er for å oppnå kortsiktig gevinst på naive utlendingers regning? Nettverket ditt, dine guanxi, er de eneste som kan hjelpe deg. GSG er derfor tydelig lettet over å ha fått etablert et godt nettverk i Shanghai som hjelper dem med å få brikkene på plass.

Guanxi handler ikke bare om kinesisk forretningskultur, men har dype røtter i kinesisk samfunnskultur.⁵⁰ Guanxi ligger i hjertet av kinesisk sosial orden, økonomisk struktur og skiftende institusjonelt landskap. Dermed er guanxi viktig på alle områder i livet, fra politikk til forretninger, fra offisielle anledninger til livet på gata.

Det kinesiske, konfusianske synet på relasjoner er bygget på gjensidighet. Guanxi går imidlertid utover den vestlige betydningen av ordet personlig relasjon. Det innebærer også utvekslingen av tjenester mellom mennesker. Når en kineser utfører en tjeneste for deg, gjør han en sosial investering som han forventer en gjenytelse av. Dette er det meget viktig å ha i bakhodet når ikke-kinesiske foretak er i befatning med kinesere – både i sosiale og i formelle sammenhenger.

GSG har brukt to år på å bygge opp sitt kontaktnett i Shanghai, men nå begynner de å høste fra gjensidige relasjoner. "En av de vi har kjøpt tjenester fra der nede kom nå tilbake til oss, og sa "Dette kan dere, jeg vil gjerne bruke dere til å hjelpe meg med et annet prosjekt som jeg holder på med."⁵¹

Fordi det tar lang tid å bygge opp et tillitsforhold er førsteinntrykk spesielt kritisk, sett fra et kinesisk perspektiv. Dersom forholdet begynner med skepsis eller mistillit vil veien være lang før forholdet kan bli bærekraftig. Kinesere tar derfor det første forretningsmøtet meget alvorlig og er svært grundige i sine forberedelser. GSG har lagt merke til at det er spesielt

⁵⁰ Gold 2002

⁵¹ Henry Svendsen

viktig å kunne referere til en felles bekjent, guanxi, når man møter en forretningspartner for første gang: "Det å kunne dra nytte av noen som har gått veien før deg, ikke minst når du skal introduseres til noen... hvis du kan referere til noen som kjenner dem, kommer du lettere fram i landskapet."⁵²

Man tar i det hele tatt de personlige relasjonene på alvor når man møtes for å gjøre forretninger i Kina, noe nordmennene ikke har kunnet unngå å legge merke til: "Videre vil jeg også si at det er klart, noe som gjentas av alle som gjør forretninger i Kina: *Alt* avhenger av hvilken partner du velger å jobbe med. Det er *der* det ligger i det store og hele. (...) Jeg vil tippe du bruker ti ganger mer tid på å bygge et personlig forhold til noen i forhold til det vi gjør i vår verden, og det er *helt*, helt avgjørende for å komme i mål, tror jeg."⁵³

Uttrykket "å miste ansikt" kommer fra Kina.⁵⁴ Dette uttrykket er tett knyttet opp mot guanxi. Hvis en av relasjonsbærerne ikke klarer å følge opp sin del av den sosiale forpliktelsen eller mislykkes i en eller annen form, mister både han/hun ansikt og alle som har gått god for personen. Tapet av sosial anseelse fører til at personen blir degradert til "en man ikke kan stole på" i en eller annen form. Det å miste ansikt i Kina har mye større konsekvenser enn i Vesten. I norsk målestokk kan det sammenlignes med alt fra å få "betalingsanmerkninger", til å gå personlig konkurs eller bli domfelt i retten. I et land uten sentrale registre er man helt avhengig av gjensidig tillit, derfor får tapet av ansikt så store konsekvenser. "Du er nødt til å bruke folk som kjenner hverandre og kan gå god for hverandre. Folk som du stoler på. Og det tar tid."⁵⁵

Det hevdes at den gamle måten å bygge relasjoner på er i ferd med å endres i de store byene der det finnes store selskaper med større gjennomsliktighet. Man ser dermed tendenser til vestliggjøring på noen områder i forretningslivet i storbyene.

4.4.5 Politisk stabilitet. Etikk og korrupsjon.

GSG uttrykker rimelig tilfredshet med den politiske stabiliteten i Kina. "Kina er stabilt slik som det er. I et land som Kina med så mange mennesker og språkgrupper, er det gjerne ikke

⁵² Henry Svendsen

⁵³ Pål Utvik

⁵⁴ Fang 1999

⁵⁵ Henry Svendsen

noe alternativ til den styringsformen de har. Det som er det usikre der, er på lokalplanet, der er det mye bekjenskaper det går i.”⁵⁶

GSG har aldri opplevd å bli utsatt for korrupsjonsforsøk i Kina, men erkjenner likevel at det er viktig å ha de rette kontaktene. ”I Russland må du betale deg gjennom hvert ledd for å komme deg opp, det opplever du aldri i Kina. Men det å kjenne politiske høye personer i det lokale området du bor, er nok viktig for å få sakene dine gjennom, for å få etablert deg.”⁵⁷

GSG har klare etiske retningslinjer som de følger til enhver tid. Det er uaktuelt for selskapet å fire på kravene. ”Vi går inn med det vi står for. Hvis ikke våre kinesiske partnere ser verdien av det, blir det ingen forretning. Vi kommer med hvert vårt innhold i ryggsekken, og sammen kan vi lage noe som er forretningsmessig bra.”⁵⁸

Etikkkravene er noe GSG flagger høyt. De er stolte av å ikke ha tatt noen snarveier i den utfordrende etableringsprosessen, og presiserer at det ikke har vært et kostnadsfritt valg når det kommer til tidsbruk. I en pressemelding om opprettelsen av Shanghai-kontoret skriver de: “There are a number of "shortcuts" that can be taken to get there faster than we have, but we are proud to say that even if the way of getting there was frustrating, we have now managed to start the processes without cutting any corners. We have signed Chinese documents amounting to a small library at the Shanghai notary office and we are now officially underway to achieve our registration goal.”⁵⁹

4.4.6 Billig arbeidskraft

I Grieg Shipping Group i Shanghai er det kun Pål Utvik som er nordmann. I tillegg har selskapet ansatt en kinesisk jurist. En høyskoleutdannet kinesisk kvinne jobber for Grieg Logistics, mens Star har 3 norske og 22 kinesiske ansatte. Alle disse arbeider i samme kontorfellesskap og drar nytte av hverandres kontaktnettverk. Selv om de ansatte arbeider i ulike selskap, er Pål Utvik deres fungerende daglige leder. ”Selv om de som sitter der ute faglig sett rapporterer til forskjellige selskap i Bergen, rapporterer de til Pål der ute. Du kan si det er en faglig rapporteringslinje, også er det en personlig, slik at vi utnytter ressursene

⁵⁶ Henry Svendsen

⁵⁷ Henry Svendsen

⁵⁸ Henry Svendsen

⁵⁹ ”Update from Grieg Shipping Group in Shanghai” ligger publisert på www.grieg.no

best mulig. Også i framtiden er det nok den modellen vi kommer til å benytte. Selv om vi jobber med forskjellige ting, drar vi de synergiene som det er mulig å få ut av det.”

Mange norske bedrifter er interessert i Kina på grunn av den billige arbeidskraften i landet. GSG er imidlertid ingen produksjonsbedrift, og ser annerledes på denne lokaliseringsfaktoren. GSG fremhever at det er nærheten til markedet, og ikke billig arbeidskraft som trekker dem til Shanghai: ”Den billige arbeidskraften er ingen issue for oss, det er muligheten til å gjøre forretninger i Kina som er viktig. Hadde vi vært produksjonsbedrift, ville situasjonen vært en annen. Det vi ser etter der ute, er å komme nærmere et marked som er viktig for oss, både med tanke på å bygge skip og også etablere beslektet virksomhet av det vi driver med fra før i Kina. Men dette med billig arbeidskraft ligger i bunn og gjør at Kina er det det er.”⁶⁰

4.4.7 Joint venture

GSG har ingen joint venture i dag, men arbeider med å få det på plass. Joint venturen må være minst 50 % kinesisk eid. Rederiet har funnet en partner de stoler på og fremhever hvor viktig partnervalget er på grunn av den tidligere omtalte guanxikulturen (kap. 4.2.4).

”Det å ha et heleid foreign owned selskap, er nesten umulig. Det er en lang vei å gå. Veien for å få ting på plass går gjennom bekjentskaper. Du må kjenne noen oppe i systemet som kan hjelpe deg. Kommer du som utlending inn i det systemet, er du helt lost. Du har ikke sjanse til å få ting på plass. Bare det å få papirene på plass til å etablere seg er en prosess som kan ta veldig lang tid. Hvis du har bekjentskaper som hjelper deg, kan det ta tre dager. Mens ellers kan det gå ett år.”⁶¹

For å få lov til å drive med innenlands shippingtrafikk i Kina, må utenlandske selskaper ha en joint venture-partner, og den partneren må ha lisens. Det finnes bare fem slike godkjente Foreign Sino Joint Ventures per i dag i Kina, og det gis ikke flere lisenser for kommersiell operasjon, i følge GSG.⁶² ”Når vi snakker om å operere innenlands i Kina, så snakker vi om å eie eventuelle skip som en ren finansinvestering.” Skipene skal leases ut til en operatør som

⁶⁰ Henry Svendsen

⁶¹ Henry Svendsen

⁶² Pål Utvik

er heleid kinesisk. "Det leasingselskapet, egentlig mer en finansinvestering, kan vi også kun holde 50 prosent av på grunn av lover og regler."⁶³

Grieg Shipping Group synes det er markant annerledes å inngå en joint venture i Kina i forhold til erfaringene de har fra vestlige land. Rederiet møter blant annet på forskjeller i selve måten man tenker forretning på. GSG har et markant høyere krav til margin enn sin kinesiske partner, og de ønsker også en mer avklart, transparent avtale enn det partneren synes er nødvendig. Grieg er opptatt av å få gjort penger tilgjengelig for nye prosjekter slik at de kan øke aktiviteten og muliggjøre vekst og ekspansjon. GSG har derfor et krav til profitt på 15 %, mens partneren egentlig er fornøyd med 2-3 % avkastning.

"Det er en forutsetning fra vår side at profitten blir gjort tilgjengelig, og det er en tung vei å gå. De ser litt rart på oss når vi snakker om at vi skal ha en margin på 15 % av en forretning. Men jeg har inntrykk av at det synker inn. Spesielt hvis det skal være slik at vi skal eie et selskap sammen, og at vi skal ha en profit share i henhold til det, så må det være noen kjøreregler inne her som begge kan forholde seg til. Det må være en strukturert avtale som er transparent, slik at vi kan se hva vi har av utgifter og inntekter, og hvor blir pengene av, slik at det blir en reell fordeling av midlene. Der ser vi en veldig stor forskjell i filosofi, i forhold til når vi går inn i joint venture med vestlige selskap."⁶⁴

GSG har også møtt på noen kulturforskjeller i forbindelse med inngåelsen av joint venture. Henry Svendsen påpeker at selv om Kina, Japan og Korea er naboland, er det grunnleggende forskjeller mellom folkegruppene. Han mener av noe av dette skyldes forskjellen i velstandsnivå mellom landene. "I løpet av én generasjon nå, har de [kineserne] kommet fra et stadium der målet var å få nok ris i bollen til å dekke dagens behov, til de i dag opplever en velstandsutvikling som er helt utrolig, spesielt langs kysten. Det er klart det gjør noe med folkene også. Jeg føler at kineserne i veldig stor grad er mer fokusert på seg selv enn for eksempel japanere. Alle ser hva som skjer rundt dem, og spør "what's in it for me". Alle vil ta del i velstandsutviklingen, det er helt naturlig. Vi merker det veldig godt."

Pål Utvik opplever den sterke "what's in it for me"-holdningen som fremmed. Selv om kineserne har lave profittkrav på vegne av joint venture, har de høye profittkrav på vegne

⁶³ Pål Utvik

⁶⁴ Henry Svendsen

av seg selv: "Alle asiatiske kulturer har sine egne særegenheter. Kineserne har en ekstrem forretningstefte til tider. Du må ta utgangspunkt i at en kinesisk person *vil* bruke absolutt alle *tenkelige* muligheter han har for å tjene mer penger, nesten *uansett*. Du må analysere situasjonen ut fra den personen som du samarbeider med. *Hvis* det finnes en mulighet for å tjene litt ekstra, enten via juks eller fanteri eller hva det er, så *vil* han ta den muligheten. Du må prøve å analysere alle de hull som finnes, og *forvente* at partneren din vil bruke den. Ikke forvent at han på grunn av vennskap eller noe annet skal la være."

4.4.8 Shanghai versus Singapore

Grieg Shipping Group er ikke offisielt etablert i Singapore, men to andre Grieg-selskaper er det: Grieg Logistics og Maris (et norsk selskap som produserer navigasjonsutstyr). Logistics og Maris har felles kontor. Én fra Grieg Logistics sitter på toppen av det lokale systemet. Den som jobber i Maris i Singapore, rapporterer dermed til representanten fra Grieg Logistics.

Som vi var inne på i kapittel 4.2.6 er Grieg-selskapene opptatt av å ta vare på hverandres interesser, og de bruker hverandres kontaktnett flittig. Pål Utvik er ofte på Grieg-kontoret i Singapore. "Som jeg nevnte hjelper vi hverandre. Selv om det står forskjellige ting på ryggen på folkene, prøver vi å ta vare på hverandres interesser. [...] Det å hjelpe hverandre er viktig, at vi bruker hverandres nettverk når vi er der."⁶⁵

En av hovedårsakene til at Grieg-selskapene har lokalisert seg i Singapore er at det er et asiatisk land som det er godt og enkelt å bo i for de ansatte: "Singapore-kontoret har blitt opprettet av en rekke grunner, men én av hovedgrunnene er at det er veldig fint å bo i Singapore. Kina kan være betydelig vanskeligere sånn sett."⁶⁶

De utsendte nordmennene merker blant annet miljøforurensningen helt konkret på kroppen. "Det varierer litt fra dag til dag, men du føler på kroppen at her er luften dårlig."⁶⁷ Kullkraftverkene har mye av skylden, men også den stadig tiltakende biltrafikken. Millionbyen Shanghai mangler fortsatt et velfungerende kollektivnett. Byens første

⁶⁵ Henry Svendsen

⁶⁶ Pål Utvik

⁶⁷ Henry Svendsen

t-banenett er under oppbygging. ”Skal du komme deg rundt i Shanghai er du avhengig av å ha bil.”⁶⁸ Bilkjøring er heller ingen enkel og trygg affære i et land der de færreste av sjåførene har erfaring med biltrafikk før de nå plutselig skal kjøre selv, i tett trafikk.

Intervjuobjektene er ikke i tvil om at Star Shipping har stor nytte av å være lokalisert i Shanghai. Når det kommer til GSGs lokalisering i landet er de imidlertid mer i tvil. Kanskje de heller burde etablert seg i Singapore?

”Hvis du ser på Star Shipping, som driver våre skip kommersielt, så vil jeg vel si at de har mye større fordeler av å være her. Jeg var akkurat og snakket med sjefen for Star Shipping for et par timer siden, og de ønsker å vokse mer her enn i Singapore, for det er her befraktningsmarkedet ligger, mens eiermarkedet, dealmarkedet, finansmarkedet og det ene med det andre holder til mye i Singapore.”

De aller fleste som holder til i Singapore har en eller annen forbindelse til det kinesiske og indiske markedet.⁶⁹ Tanken bak etableringen i Shanghai var at det er mer hensiktsmessig å betjene det kinesiske markedet fra Kina enn å gjøre det fra Singapore. Etter en utmattende kamp mot det kinesiske byråkratiet og mye pendling til Singapore er Pål Utvik usikker på om Shanghai egentlig var riktig sted å etablere seg. Kanskje man heller burde valgt Singapore?

”Tanken var vel i stedet for å drive det i proxy fra Singapore å heller være der det skjer – der veksten foregår og der handelen foregår. I etterkant kan man kanskje si at, ja... i forhold til det Grieg Shipping driver med kan man stille spørsmål ved den beslutningen. Man kan kanskje si at det faktisk ville vært enklere å være i Singapore, med tanke på den mengden med dealer som går gjennom det markedet hver dag, og det ekstremt sterke shippingmiljøet som er der, og de fordelene som ligger der når det gjelder eierskap og beskatning og incentiver.”⁷⁰

En lang etableringsfase går iallfall mot en ende. Joint Venture-avtalen er ventet å snart være i havn, og 12. september etablerer Grieg Shipping Group seg i nye kontorer i Shanghai sammen med Grieg Logistics og Star Shipping. GSG har fortsatt store forventninger til suksess i Kina.

⁶⁸ Henry Svendsen

⁶⁹ Pål Utvik

⁷⁰ Pål Utvik

4.5 Faktorer som gjør Shanghai til foretrukket lokalisering

Åtte av Norges 30 største rederier har etablert seg i Shanghai. Spørreundersøkelsen jeg utførte blant disse åtte rederiene viser at rederiene er helt på linje om hvilke lokaliseringsfaktorer som *ikke* har vært utslagsgivende for etableringen: *"Myndighetenes handelsfremmende holdning", "forutsigbar næringspolitikk", "skattemotivasjon", "god maritim klynge", "høyt nivå på arbeidsstokken" og "billig arbeidskraft"*. Ingen av disse seks lokaliseringsfaktorene nevnes av et eneste av rederiene.

Mange norske bedrifter etablerer seg i Kina på grunn av den billige arbeidskraften i landet. Rederiene er imidlertid ikke produksjonsbedrifter, og ser derfor annerledes på denne lokaliseringsfaktoren. Grieg Shipping Group fremhever likevel at *"dette med billig arbeidskraft ligger i bunn og gjør at Kina er det det er."*

Rederiene er også på linje når det kommer til hvilke lokaliseringsfaktorer som er utslagsgivende for etableringen. Kun to faktorer nevnes, nemlig *ønsket om å "etablere seg i det kinesiske markedet"* samt *"geografisk nærhet til kunder og marked"*:

- Åtte av åtte oppgir at de ønsker å få en geografisk nærhet til kunder og marked.
- Syv av åtte svarer at motivasjonen er å etablere seg i det kinesiske markedet. Det eneste rederiet som ikke svarer ja på dette spørsmålet, er Wilh. Wilhelmsen som har lang Kina-erfaring. De var aktive i Kina-trampfarten fra 1899 og gikk i linjefart med stor tonnasje 1929-1937. I perioden 1947-1961 hadde de eget kontor i Shanghai.⁷¹ De reetablerte seg i Shanghai i 1995,⁷² men presiserer i telefonintervju at *"vi er ikke i Shanghai for å etablere oss med egne selskap og drive forretningsvirksomhet, vi er der kun for å komme nærmere kundene"*.⁷³

⁷¹ WWWORLD 4/2006, s. 49

⁷² WWWORLD 3/2005, s. 23

⁷³ Jeg henvendte meg til Wilh. Wilhelmsen på nytt ettersom de var eneste rederi som ikke krysset av på *"Etablere oss i det kinesiske markedet"*. Gjorde da telefonintervju med Bjørn Pedersen i WWAcademy.

Det påfallende samsvaret i rederienes svar blir svært synlig når man setter svarene deres sammen i en matrise:

Tabell 2: Lokaliseringsfaktorer i Shanghai	Grieg	Jebsen	Odfjell	Wilh. Wilhelmsen	Klaverness	BW Group	I.M. Skaugen	Leif Høegh
Etableringsår i Shanghai	2007	2007	1997	1995	2003	2003	1996	1996
Hvor mange norske ansatte i Shanghai	1	1	1	1	0	0	5	0
Hvor mange kinesisk ansatte i Shanghai	2	?	10	200	4	1	250	13
Etablert Joint Venture	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei
Etablert WFOE	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Myndighetenes handelsfremmende holdning	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Forutsigbar næringspolitikk	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Skattemotivert	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
God maritim klynge	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Geografisk nærhet til kunder og marked	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
God infrastruktur	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Høyt nivå på arbeidsstokken	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Billig arbeidskraft	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Etablere seg i det kinesiske markedet	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja
Aktivitet i Kina	Regionskontor	Filial	Filial	Havnetjenester	Filial	Filial	Filial /Verft	Filial

Grieg Shipping Group fremhever at Star Shipping, som driver skipene deres kommersielt, har store fordeler av å være etablert i Shanghai, fordi befraktningsmarkedet ligger i Shanghai. GSGs representant i Shanghai lurer imidlertid på om selve rederiet, GSG, heller burde vært lokalisert i Singapore, fordi "det er der eiermarkedet, dealmarkedet og finansmarkedet"⁷⁴ holder til.

⁷⁴ Pål Utvik

5 Sammenligning mellom Singapore og Shanghai

I dette kapitlet analyserer jeg forskjellen mellom norske rederiers FDI i Singapore og Shanghai ved hjelp av ulike modeller. Innledningsvis belyser jeg forskjellen gjennom produktlivssyklusen. Deretter ser jeg det hele fra tilbud/etterspørsel-perspektivet, før jeg går over til å vurdere ulikhetene gjennom inndelingen i kostnadsorientert og markedsorientert FDI. I kapitlets hoveddel, 5.4, analyserer jeg forskjellen mellom FDI i Singapore og Shanghai ved hjelp av lokaliseringsfaktorene fra Dunning's eklektiske paradigme.

5.1 Ulike faser i produktlivssyklusen

Én måte å se på forskjellene i norske rederiers direkteinvesteringer i Singapore og Shanghai er å anvende produktlivssyklusen med dens tre faser (jf. kap. 2.4). Denne modellen kan være med på å forklare hvorfor Grieg Shipping Group fremhever at "Singapore og Shanghai er to helt forskjellige ting". De to stedene befinner seg innenfor ulike faser av produktlivssyklusen innenfor shippingsegmentet.

Et av de viktigste utviklingstrekkene i etterkrigstidens shippingindustri, var utviklingen av spesialiserte skip fra 1960-årene av. Disse skipene økte sine markedsandeler på bekostning av alminnelige lasteskip.⁷⁵ I den første fasen av nisjeinvesteringer, fra 1960 til 1977, var de norske rederiene pionerer innenfor spesialisert shipping. Det påfølgende tiåret kom en modning (andre fase) og standardisering (tredje fase) av de spesialiserte segmentene.

Singapores modne shippingmarked befinner seg nå i produktsyklusens tredje fase der kostnader er av stor betydning. I et marked der alt er standardisert og det finnes alternative markeder, her i form av andre billige etableringssteder, vil priser og kostnader ha en avgjørende betydning. Singapore tiltrekker seg også rederier som selv befinner seg i sin tredje, modne fase, og som dermed kan lokkes til å forlate sitt opphavsland og registrere seg i Singapore av lønnsomhetshensyn.

Shanghais marked befinner seg i første eller andre fase der pionerene ennå har mye å hente på det å være "first-mover". Det er fortsatt tilknyttet høye utgifter på mange nivåer ved etablering i landet, men marginene er gode nok til at man tjener på etableringen.

⁷⁵ Tenold 2008, s. 1

Oppsummert ser vi en tendens til at Singapores modne shippingmarked tiltrekker seg rederier i sin tredje, modne fase. Disse er opptatt av å spare kostnader i denne regionen. Shippingmarkedet i Shanghai befinner seg i en tidligere fase, der rederiene er villige til å gjøre store investeringer for å få innpass i det kinesiske markedet.

5.2 Tilbud i Singapore, etterspørsel i Shanghai

En ytterligere forståelse for ulikhetene kan vi oppnå ved å se det hele fra tilbud/etterspørsel-perspektivet.

Hvis vi ser på Singapore, har nasjonen ingen naturgitte, komparative fortrinn bortsett fra geografisk plassering i kampen om å tiltrekke seg shippingnæringen. De har derfor måttet tilrettelegge forholdene for at shippingnæringen skal blomstre i nettopp deres land. Vi ser at myndighetenes rolle er viktig og har stor innvirkning på direkte og indirekte faktorer som virker tiltrekkende på næringen. Etpartidominansen i Singapore sørger for stabile og forutsigbare forhold for rederiene. Myndighetene står i praksis ikke på valg, og står dermed fritt til å prioritere landets langsiktige konkurranseevne. Ved å senke skatte- og avgiftsnivået har man oppnådd at shippingnæringen tiltrekkes av gunstige økonomiske konkurransefortrinn. Dermed har det oppstått en maritim klynge som med sine synergieffekter tjener inn igjen de "tapte" skatteinntektene. Den gode maritime klyngen skaper en god spiraleffekt, der nye shippingaktører tiltrekkes nettopp på grunn av klyngen. Myndighetene i Singapore har også investert stort innen infrastruktur som gode havneanlegg, gode veier, jernbaner, flyplasser og god telekommunikasjon. Ved hjelp av disse tiltakene har Singapore klart å skape flere komparative fortrinn som trekker til seg shippingnæringen.

Shanghais komparative fortrinn er av en helt annen art enn de vi finner i Singapore. Geografisk er Shanghai vannveien inn i Kina. Til en viss grad er den geografiske faktoren dermed til stede i både Shanghai og Singapore, men der stopper også likhetene. Skatte- og avgiftsnivået i Shanghai er på samme nivå som i alle andre næringer i Kina. Infrastrukturen er på vei opp, men kan ikke sammenlignes med Singapore. Shanghais store fortrinn ligger i tilgangen på det enorme kinesiske markedet. Rederiene etterspør dette markedet.

Vi ser dermed at Singapores komparative fortrinn er *tilbudsdrevet*. Tilbudet ligger i at myndighetene i Singapore tilbyr shippingnæringen gunstige forhold.

Det komparative fortrinnet i Shanghai er *etterspørselsdrevet*. Rederiene tiltrekkes av det store markedet som eksisterer i dag og øyner omrisset av hvilket potensial som vil ligge i det kinesiske markedet i fremtiden. Rederiene etterspør markedet Shanghai representerer.

5.3 Kostnads- eller markedsorientert FDI

Gisnås mente i 1995 at de norske rederiene i Singapore i hovedsak var kostnadsorienterte. I den ene enden av skalaen fant han de juridiske eierselskapene som ble drevet på management fra Norge eller Singapore. "Denne gruppen var ekstremt kostorientert. Det var kun de økonomiske fordeler ved å eie skipene gjennom et Singapore-registrert selskap som lå til grunn for disse etableringene."⁷⁶

I den andre enden av skalaen befant managementselskapene seg. Disse var tett knyttet til eierselskapene og var "i hovedsak kostrelaterte." "Den sterkt voksende skipsfartsaktiviteten i Singapore vil imidlertid også gjøre det naturlig å anse lokaliseringen av bedriftene som noe markedsorientert."⁷⁷

Gisnås fant ingen rent markedsorienterte rederier. Den mest markedsorienterte kategorien var managementselskapene, som altså var "i hovedsak kostrelaterte".

Våre case fra Singapore, de fire rederiene i NHH-forskningsprosjektet "Norske rederiers multinasjonale virksomhet" (kap. 3.4), er nok noe mer markedsorienterte enn det Gisnås beskriver. Blant våre selskaper finner vi både kostnadsorienterte begrunnelser (vertikal integrering) og markedsorienterte begrunnelser (horisontal integrering) for å være etablert i Singapore.

Westfal-Larsens etablering av Masterbulk er som vi har sett i presentasjonen en rent kostnadsorientert direkteinvestering som ble opprettet for å oppnå stabile og gunstige beskatningsforhold.

Seatrans' selskap Nortrans ble etablert i Sør-Øst-Asia på grunn av den økonomiske veksten i regionen. Singapore ble valgt på grunn av myndighetenes vennlige innstilling og gunstige

⁷⁶ Gisnås 1995, s. 160

⁷⁷ Gisnås 1995, s. 161

beskatning. Seatrans' FDI kan i hovedsak sies å være kostnadsorientert, men med innslag av markedsorientering.

Odfjell etablerte og registrerte sitt selskap Odfjell Tankers Asia Pte. Ltd. i Singapore på grunn av ønsket om nærhet til kundene, altså markedsorientering. Odfjells etablering i Singapore var i utgangspunktet ikke skattemotivert. Samtidig fremhever selskapet at gunstigheten av å investere i Singapore har økt etter at myndighetene har kommet med stadig bedre tiltak, altså kostnadsorientering.

Wilh. Wilhelmsens selskap Barwil er et rent havnetjenesteselskap. Samtidig fungerer Barwil-kontoret i Singapore som Wilh. Wilhelmsens kontor i Singapore. Barwil søker markedet i regionen. Samtidig er det klart at det markedet som Barwil søker i Singapore finnes på grunn av de mange kostnadsorienterte rederiene.

I følge funnene gjort i mine undersøkelser, er norske rederiers direkteinvesteringer i Shanghai rent markedsorienterte. Syv av åtte rederier har oppgitt at de etablerer seg i Shanghai for å "etablere seg i det kinesiske markedet". Åtte av åtte sier at "geografisk nærhet til kunder og marked" var utslagsgivende. Ingen av selskapene trekker fram kostnadsorientering i sin begrunnelse for etableringen i Shanghai.

Ut fra dette kan man antyde en forskjell mellom Singapore og Shanghai som kan forklares med at rederienes direkteinvesteringer i Singapore er noe markedsorienterte, men i hovedsak kostnadsmotiverte (vertikalt integrerte), mens rederienes direkteinvesteringer i Shanghai er tydelig markedsorienterte (horisontalt integrerte).

5.4 OLI-rammeverket anvendt på Singapore og Shanghai

Så langt i dette kapittelet har jeg anvendt modeller og perspektiver som gir nokså generelle forklaringer på forskjellene mellom Singapore og Shanghai. I resten av kapittelet vil jeg analysere forskjellene mellom Singapore og Shanghai ved hjelp av lokaliseringsfaktorene fra Dunning's eklektiske paradigme, OLI-rammeverket. Som vi vil se gir OLI-rammeverket en langt mer utfyllende og presis fremstilling av motivasjonen bak rederienes direkteinvesteringer.

Gjennom anvendelse av OLI-rammeverket ser vi hvor entydige rederiene er rundt sin motivasjon for etableringene i Shanghai. Vi ser også bedre hvor mange ulike lokaliseringsfaktorer som trekker rederiene mot Singapore. Det siste er spesielt interessant med tanke på at Dunning's begrunnelse for å lage OLI-rammeverket var nettopp det faktum at man så at FDI hadde mange og ulike forklaringer, avhengig av selskapenes karakter og funksjon.

5.4.1 Stort mangfold i Singapore

Som vi har sett i kapittel 3 er det et stort mangfold i hvilke lokaliseringsfaktorer rederiene oppgir som grunn for etableringen i Singapore i perioden 1965-1999. Hele syv ulike lokaliseringsfaktorer trekkes frem som viktige.

Noe det er full enighet om blant de fire spurte norske rederiene, er at billig arbeidskraft *ikke* er en faktor. Det ser også ut til å være enighet om at *"myndighetenes handelsfremmende holdning"*, *"den gode maritime klyngen"* og *"geografisk nærhet til kunder og marked"* er viktige lokaliseringsfaktorer for de norske rederiene.

Når det gjelder de andre faktorene varierer rederienes vektlegging av disse. Noen fremhever den *"forutsigbare næringspolitikken"*. Andre tiltrekkes av den *"gode infrastrukturen"*, mens atter andre fremhever det *"høye nivået på arbeidsstokken"*. Vi ser av matrisen på neste side at ingen av de norske rederiene svarer gjennomgående likt når det kommer til disse faktorene. Verdt å merke seg er det at kun Westfal-Larsen oppgir at lokaliseringen er *"skattemotivert"*. Westfal-Larsen opprettet Masterbulk og registrerte det i Singapore for å unnsnippe den uforutsigbare norske rederibeskatningen.

Her ser vi hvordan Dunning's eklektiske paradigme kommer til sin rett, ved at det får fram hvor ulikt de fire norske rederiene begrunner valget av FDI i Singapore.

5.4.2 Større enighet i Shanghai

Mens vi ser et mangfold av begrunnelser for FDI i Singapore, er rederiene bemerkelsesverdig entydige om at *"geografisk nærhet til kunder og marked"* og *"etablere seg i det kinesiske markedet"* er de to lokaliseringsfaktorene som er viktige i Shanghai.

Ingen av de åtte norske rederiene i Shanghai nevner noen andre faktorer i sin begrunnelse for FDI i Shanghai.

Den slående forskjellen mellom Singapore og Shanghai fremkommer tydelig når man setter rederienes svar i en felles matrise. Denne matrisen er satt sammen av de to foregående matrisene jeg har presentert i kapittel 3 og 4:

Tabell 3: Lokaliseringsfaktorer i Singapore og Shanghai	Singapore				Shanghai							
	Odffjell	Westfal-Larsen	Wilh. Wilhelmsen	Nortrans	Grieg	Jøbsen	Odffjell	Wilh. Wilhelmsen	Klaveness	BW Group	I.M. Skaugen	Leif Høegh
Myndighetenes handelsfremmende holdning	J	J	J	J	N	N	N	N	N	N	N	N
Forutsigbar næringspolitikk	J	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Skattemotivert	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
God maritim klynge	J	J	J	J	N	N	N	N	N	N	N	N
Geografisk nærhet til kunder og marked	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
God infrastruktur	N	J	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N
Høyt nivå på arbeidsstokken	J	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Billig arbeidskraft	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Etablere seg i det kinesiske markedet					J	J	J	N	J	J	J	J
Aktivitet	Regionskontor	Eierselskap/Salg	Havnetjenester	Eierselskap/Salg	Regionskontor	Filial	Filial	Havnetjenester	Filial	Filial	Filial /Verft	Filial

J = Ja, N = Nei

5.4.3 På tross av vs. på grunn av

Det tegner seg et mønster der rederiene ser ut til å etablere seg i Shanghai *på tross av* de samme faktorene som man i Singapore etablerer seg *på grunn av*:

- I Singapore etablerer man seg *på grunn av* myndighetenes positive holdning til shippingindustrien og *på grunn av* den gode maritime klyngen, den forutsigbare næringspolitikken, de gunstige skatte- og avgiftsbetingelsene, den gode infrastrukturen og det høye nivået på arbeidsstokken.
- I Shanghai etablerer man seg *på tross av* at myndighetene ikke gir shippingindustrien noen spesialbehandling og *på tross av* at byråkratiet er omfattende, at skatte- og avgiftsnivået reduserer overskuddet, at den maritime klyngen kunne vært bedre utviklet, at næringspolitikken sannsynligvis fortsatt vil endre seg, at arbeidsstokken ikke utmerker seg når det kommer til kvalitet og effektivitet og at det ikke er så lett å leve der for de ansatte og deres familier.

5.4.4 Nytt marked, sterkt preget av guanxikultur

I følge respondentene har Singapore og Shanghai kun én lokaliseringsfaktor fra OLI-rammeverket felles, nemlig *"geografisk nærhet til kunder og marked"*.

Denne ene markedsfaktoren er imidlertid så sterkt til stede i Shanghai at den trekker rederiene dit selv uten noen andre lokaliseringsfaktorer. Hvorfor? Med fare for å forenkle kan vi peke på to viktige årsaker:

1. *Alle er ute etter å få etablert seg og få "sin andel"* i det nye, stadig voksende kinesiske markedet (jf. svarene fra spørreskjemaet, kap. 4.3). Rederiene tiltrekkes av det store markedet som eksisterer i dag og øyner omrisset av hvilket potensial som vil ligge i det kinesiske markedet i fremtiden. Syv av åtte rederier oppgir dette som en viktig faktor.
2. Kina er et spesielt vanskelig land å betjene fra Norge, mye fordi *Kinas forretningskultur er så preget av guanxikulturen* (jf. kap. 4.2.4). Viktigheten av mellommenneskelige relasjoner i Kina kan ikke overdrives. I alle kulturer trenger man et godt nettverk for å lykkes i forretningslivet, men i Kina er det av avgjørende betydning. På grunn av den

kinesiske guanxikulturen er det umulig å lykkes stort i markedet uten personlig tilstedeværelse. Kina har ikke noe allment sentralregister á la Brønnøysundregisteret som kan hjelpe firmaer å avsløre upålitelige aktører i markedet. I et land uten sentrale registre er man helt avhengig av gode relasjoner og gjensidig tillit – guanxi. ”Du er nødt til å bruke folk som kjenner hverandre og kan gå god for hverandre. Folk som du stoler på.”⁷⁸

⁷⁸ Prosjektdirektør Henry Svendsen i Grieg Shipping Group

6 Konklusjon

”Hvorfor Shanghai? Er lokaliseringsfaktorene som tiltrakk norske rederiers direkteinvesteringer i Singapore i perioden 1965-1999 de samme som i Shanghai i perioden 1995-2008?”

Ved hjelp av Dunning's eklektiske paradigme har vi nå forsøkt å identifisere lokaliseringsfaktorene i Shanghai og Singapore. Hovedkonklusjonen er at mens rederiene vektlegger et mangfold av syv ulike lokaliseringsfaktorer i Singapore, ser rederiene ut til å være enige om at det er kun to signifikante lokaliseringsfaktorer i Shanghai: ”*Geografisk nærhet til kunder og marked*”, samt ”*etablere seg i det kinesiske markedet*”.

Singapores komparative fortrinn er *tilbudsdrevet*. Tilbudet ligger i at myndighetene i Singapore tilbyr rederiene stabile, gunstige forhold.

Shanghais komparative fortrinn er *etterspørselsdrevet*. Rederiene tiltrekkes av det store markedet som eksisterer i dag og øyner omrisset av hvilket potensial som vil ligge i det kinesiske markedet i fremtiden. Rederiene etterspør markedet Shanghai representerer. Singapore og Shanghai befinner seg også i ulike faser i produktlivssyklusen.

Forskjellen mellom Singapore og Shanghai kan i tillegg forklares med at rederienes direkteinvesteringer i Singapore i hovedsak er kostnadsmotiverte (vertikalt integrerte), mens rederienes direkteinvesteringer i Shanghai er tydelig markedsorienterte (horisontalt integrerte).

I følge rederiene har Singapore og Shanghai kun én lokaliseringsfaktor felles: *Geografisk nærhet til kunder og marked*. Denne ene faktoren er imidlertid så sterkt til stede i Shanghai at den trekker rederiene dit selv uten noen andre lokaliseringsfaktorer. De to hovedårsakene til dette er at *alle er ute etter å få etablert seg og få ”sin andel”* i det nye, enorme og stadig voksende kinesiske markedet. Kina er også *et spesielt vanskelig land å betjene fra Norge*, mye fordi Kinas forretningskultur er så preget av guanxikulturen. Skal man lykkes stort i det kinesiske markedet kreves det personlig tilstedeværelse.

Joint venture-etableringsformen gir tilgang på sentrale nettverk, noe som kan oppleves som uunnværlig for nye aktører i markedet.

De økonomiske utsiktene ved direkteinvesteringer i Shanghai er så lovende at de norske rederiene velger å etablere seg der, til tross for at Shanghai er et langt mer krevende sted å etablere seg enn det Singapore er.

7 Tillegg

7.1 Liste over de 30 største rederiene i Norge i 2007

Denne listen er utgitt av Norges Rederiforbund. Den er basert på tonnasje og er alfabetisk rangert. Selv har jeg registrert om rederiene er til stede i Singapore, Shanghai eller begge steder.

		Singapore	Shanghai
1	BW Group - Postboks 2800 Solli, 0204 OSLO	1	1
2	Bergshav Management AS - Postboks 8, 4891 GRIMSTAD	0	0
3	Champion Tankers AS - Postboks 413 Nesttun, 5853 BERGEN	0	0
4	Color Line AS - Postboks 1422 Vika, 0115 OSLO	0	0
5	Det Stavangerske Dampskibsselskab - Postboks 848, 4004 STAVANGER	0	0
6	DOF Management AS - Postboks D, 5392 STOREBØ	1	0
7	Dyvi AS - Postboks 1337 Vika, 0112 OSLO	0	0
8	Eitzen Group - Postboks 216, 1326 LYSAKER	1	0
9	Farstad Shipping ASA - Postboks 1301 Sentrum, 6001 ÅLESUND	1	0
10	Grieg Shipping AS - Postboks 781, 5807 BERGEN	1	1
11	Leif Høegh & Co ASA - Postboks 4 Skøyen, 0212 OSLO	0	1
12	Jebsen Skibsrederi A/S, Kr. G. - Folke Bernadottes vei 38, 5147 FYLLINGSDALEN	1	1
13	Jo Tankers AS - Postboks 43, 5863 BERGEN	1	0
14	The Torvald Klaveness Group - Postboks 182 Skøyen, 0212 OSLO	0	1
15	Knutsen OAS Shipping AS - Postboks 2017, 5504 HAUGESUND	0	0
16	Mowinckels Rederi A/S, J. Ludwig - Postboks 4070 Dreggen, 5835 BERGEN	0	0
17	Odfjell SE - Postboks 6101 Postterminalen - 5892 BERGEN	1	1
18	Fred. Olsen & Co. - Postboks 1159 Sentrum, 0107 OSLO	1	0
19	Seatrans AS - Postboks 15 Nesttun, 5852 BERGEN	1	0
20	Skaugen ASA, I.M. - Postboks 23 Skøyen, 0212 OSLO	1	1
21	Solstad Shipping AS - Postboks 130, 4297 SKUDENESHAVN	0	0
22	Solvang ASA - Postboks 90 - 4001 STAVANGER	0	0
23	Spar Shipping AS - Postboks 7304, 5020 BERGEN	0	0
24	Teekay Norway AS - Postboks 8035, 4068 STAVANGER	1	0
25	Uglands Rederi, A/S - Postboks 128, 4891 GRIMSTAD	0	0
26	Viken Shipping AS - Postboks 74 Eidsvåg, 5876 BERGEN	0	0
27	Westfal-Larsen gruppen - Postboks 1192 Sentrum, 5811 BERGEN	1	0
28	Anders Wilhelmsen & Co AS - Postboks 1583 Vika, 0118 OSLO	0	0
29	Wilh. Wilhelmsen ASA - Postboks 33, 1324 LYSAKER	1	1
30	Wilson Management AS - Postboks 4145 Dreggen, 5835 BERGEN	0	0
	Sum	14	8

7.2 Liste over de åtte rederiene som deltok i spørreundersøkelsen

Dette er de åtte rederiene som er etablert i Shanghai, og som deltok i spørreundersøkelsen.

Alle besvarte spørreskjemaet skriftlig. Grieg Shipping Group foretok jeg i tillegg dybdeintervjuer med.

1	Grieg Shipping Group AS - Postboks 781, 5807 BERGEN
2	BW Group - Postboks 2800 Solli, 0204 OSLO
3	Leif Høegh & Co ASA - Postboks 4 Skøyen, 0212 OSLO
4	Jebsen Skibsrederi A/S, Kr. G. - Folke Bernadottes vei 38, 5147 FYLLINGSDALEN
5	The Torvald Klaveness Group - Postboks 182 Skøyen, 0212 OSLO
6	Odfjell SE - Postboks 6101 Postterminalen - 5892 BERGEN
7	Skaugen SE, I.M. - Postboks 23 Skøyen, 0212 OSLO
8	Wilh. Wilhelmsen ASA - Postboks 33, 1324 LYSAKER

7.3 Intervjustruktur

Dybdeintervjuet med direktør for prosjektutvikling Henry Svendsen i Grieg Shipping Group ble gjort personlig i Grieg Gaarden, Bergen. Det andre dybdeintervjuet ble gjort per telefon til Kina med Pål Utvik som er Grieg Shipping Groups leder i Kina (country manager).

Spørreundersøkelsen som ble gjennomført i denne oppgaven ble sendt til åtte rederier. Alle åtte svarte, og alle svarene er gjengitt i oppgaven. Spørreskjemaet som ble sendt ut til disse åtte rederiene var som gjengitt under:

Spørreundersøkelse vedrørende norske rederes etablering i Shanghai

Rederiet: Kr. G. Jebsen Skipsrederi A/S,
 Folke Bernadottes vei 38, 5147 FYLLINGSDALEN

1. Etableringsår i Shanghai:
2. Driver kontoret i Shanghai med bedriftens hovedvirksomhet? Ja / Nei
3. Hvor mange norske ansatte har dere i Shanghai?
4. Hvor mange kinesiske ansatte har dere i Shanghai?

Hvorfor etablerte dere virksomhet i Shanghai?

Nummerer alternativene etter prioritet hvis mulig.

- Billig arbeidskraft
- Etablere seg i det kinesiske markedet
- Være der kundene er
- Politisk stabilitet
- Forutsigbarhet rundt skatter og avgifter
- Annet:

Hvilken eierform er dere registrert som i Shanghai?

- Joint Venture
- Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)

7.4 Litteraturliste

- Akselsen, Christine Charlotte, 2000, Localization and Foreign Direct Investment - Exemplified by Norwegian Shipping in Singapore, NHH, Ikke publisert, Bergen
- Aschehoug og Gyldendal, 1999, Store norske leksikon, Kunnskapsforlaget, Oslo
- Buckley, P. J. & Casson, M., 1976, The Future of the Multinational Enterprise, Macmillian, London
- Dunning, John H., 1980, Explaining Changing Patterns and International Production: In defense of the Eclectic Theory, Oxford Bulletin of Economics and Statistics 41(4), s. 269-295, Oxford
- Fang, T., 1999, Chinese Business Negotiation Style., Saga Publications
- Gisnås, Lars, 1995, Jakten på kjempemarkedet: Norsk business i Singapore, Fagbokforlaget, Bergen
- Gold, T., Guthrie and D. Wank., 2002, Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi, Cambridge University Press, New York
- Hermansen, Marius & Nielsen, Petter, 2003, Kartlegging og styring av valutarisiko, NHH, Ikke publisert, Bergen
- Hjellum, Torstein, 1995, Kinesisk politikk, Universitetsforlaget AS, Oslo
- Hymer, S.H., 1960, The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, MIT Press, Cambridge
- Kindleberger, C.P., 1969, American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment, New Haven, Yale University Press
- Landes, David, 1998, The Wealth and Poverty of Nations, Abacus, London
- Lessard, D.R., 1979, Transfer Prices, Taxes and Financial Markets: Implications of International Financial Transfers within the Multinational Firm, JAI Press, New York

- Lystad, Arnstein & Kristin Monsen Lystad, 2004, FDI til Kina - Frå joint venture til heileigd selskap, NHH, Ikke publisert, Bergen
- Neteland, Bengt, 2000, Skipsfinansiering og norske rederiers multinasjonale virksomhet, NHH, Ikke publisert, Bergen
- Norges Rederiforbund, 2007, 30 største rederier målt i tonnasje, www.rederi.no, Oslo
- Porter, M.E., 1990, Competitive Advantage of Nations, Macmillan, London
- Reve, T., Lensberg, T. og Grønnhaug, K., 1992, Et konkurransedyktig Norge., Tano AS: 19-34, 184-201, 256-257
- Smith, Adam, 1776/2003, The Wealth of Nations, Bantam Bell, New York
- Solum, Harald & Stubberud, Espen, 2005, To rederier - Ett bilfraktmarked, NHH, Ikke publisert, Bergen
- Spence, Jonathan D., 1990. 1999, The Search For Modern China, Second Edition, Norton & Company, New York
- Stokke, Espen & Hauge, Morten A., 1999, "Norske rederiers multinasjonale virksomhet", NHH, Ikke publisert, Bergen
- Tan Chwee Huat, 2000, International Management, National University of Singapore, Singapore
- Tan, Gerald, 1995, The Newly Industrializing Countries of Asia, Times Academic Press
- Tenold, Stig, 2000, Shipowning and Foreign Direct Investment, Working Paper no. 23/00, Foundation for Research in Economic and Business Administration, Bergen
- Tenold, Stig, 2008, Local Network Effects: Specialised Shipping in Begen, 1960-1987, Ikke publisert, NHH, Bergen
- The Rough Guide, 2000, China, Penguin Books, London

- Tsang, Erik W.K., 1998, Can Guanxi be a Source of Competitive Advantage for Doing Business in China, Academy of Management Executive, Vol. 12, Issue 2
- Vernon, R., 1966, International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics, May 1966, s. 190-207
- Wergeland, T., 1992, Norsk skipsfarts konkurranseevne, SNF-rapport 50/92
- WWWORLD utgave 3/2005 og WWWorld utgave 4/2006